



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Чорноморський національний університет  
імені Петра Могили

Кафедра економіки та підприємництва

Селіщева Маргарита Олександрівна

## ОБГРУНТУВАННЯ СТАТЕГІЇ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття  
ступеня вищої освіти магістр  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
за освітньо-професійною програмою  
«Економіка та управління підприємством»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:  
кандидат економічних наук, доцент (б. в. з.) кафедри  
економіки та підприємництва Горобченко О. А.

Миколаїв 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВОМ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	9
1.1. Сутність та типи стратегії розвитку підприємства.....	9
1.2. Організація формування стратегії в сучасному бізнес-просторі.....	13
2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	20
2.1. Методика оцінки стану розвитку суб'єктів роздрібно торгівельної діяльності.....	20
2.2. Методика оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств роздрібно торгівлі.....	25
3. ЕМПІРИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	30
3.1. Сучасний стан ведення бізнесу підприємствами роздрібно торгівлі.....	30
3.2. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу ТОВ «Кворум-Нафта».....	40
3.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Кворум-Нафта на ринку роздрібно торгівлі.....	58
4. РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	65
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	89

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасні технології та постійно зростаюча конкуренція призвели до динамічного розвитку ринків роздрібної торгівлі в усьому світі. Багато ритейлерів стають відкритими компаніями, які активно взаємодіють зі своїми клієнтами у різні способи. Крім того, багато ритейлерів зміщують акцент з простого продажу товарів і послуг на створення якісного споживчого досвіду, коли клієнти не тільки роблять необхідні покупки, але й відвідують торгові простори, отримують задоволення і користь від проведеного там часу. Як наслідок, різноманітність видів діяльності в ритейлі постійно зростає. Сьогодні кожен ритейлер стикається з ризиками через різні соціальні, політичні та економічні причини. Тому постає завдання розробити якісні бізнес-моделі, здатні виявити ціннісні переваги споживачів і знайти способи їх задоволення, незалежно від зовнішніх і внутрішніх чинників. Більше того, досвід показує, що комерційний успіх часто залежить не від технологічних інновацій, а від розробки оптимальної бізнес-моделі.

*Постановка проблеми, формулювання наукової гіпотези.* Одним з поштовхів до пришвидшення зростання внутрішньо-ринкової конкуренції, особливо в сучасних тенденціях розвитку економіки України, стала у першу чергу сфера торгівлі, оскільки в цій формі ведення бізнесу спостерігається одна найвищих динамік. При цьому найбільшу рентабельність несе саме роздрібна торгівля у торговельній галузі.

З початком повномасштабної війни ситуація на підприємствах була неоднозначною, одні закривались, інші переходили на онлайн діяльність, треті відкривали нові точки збуту. Проте кожне підприємство роздрібної торгівлі зіткнулось з проблемою ефективного функціонування в умовах воєнного стану. Тому постає питання організації правильного та ефективного функціонування підприємств роздрібної торгівлі, оскільки саме для торговельної сфери характерний високий рівень конкуренції характерний високий рівень конкуренції. Особливої уваги потребує роздрібна торгівля палива, оскільки цей товар відіграє

важливу, якщо не ключову роль у життєдіяльності будь-якої держави, так як з ним пов'язані практично всі галузі економіки.

*Метою* дослідження є дослідити основні тенденції функціонування підприємства роздрібною торгівлі, зокрема палива, та розробити ефективні шляхи вдосконалення стратегії в умовах фінансової кризи та повномасштабної війни на території України. Для досягнення сформованої мети поставлено наступні *задачі*:

- визначити сутність, типи та організацію формування стратегії розвитку підприємств роздрібною торгівлі;
- розглянути основні методологічні аспекти ведення бізнесу роздрібною торговельною діяльністю;
- провести емпіричну оцінку стратегії ведення роздрібною торгівлі паливом;
- обґрунтувати рекомендації щодо підвищення ефективності стратегії ведення бізнесу роздрібною торгівлі в сучасних умовах.

*Об'єктом* дослідження виступає стратегія підприємства роздрібною торгівлі паливом. *Предметом* дослідження є процес формування стратегії ТОВ «Кворум-Нафта».

*Методи дослідження.* Для досягнення мети кваліфікаційної роботи, вирішення поставлених задач використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, що надало можливість реалізувати єдність наукового дослідження. При уточненні дефініцій застосовано методи синтезу, індукції, дедукції та логічного узагальнення; для емпіричної оцінки стратегії ведення бізнесу роздрібною торгівлі – методи статистичної обробки інформації, порівняльного аналізу, рядів динаміки, читання звітності, горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, розрахунок фінансових коефіцієнтів, внутрішній та зовнішній аналіз (SWOT та PEST аналізи).

*Інформаційна база для проведеного дослідження:* науково-практичні та теоретико-методичні роботи вітчизняних і зарубіжних вчених, фінансова звітність підприємств, дані офіційних сайтів підприємств, інформація офіційних медіаагентств, дані Державної служби статистики України та Міністерства фінансів України, офіційні аналітичні матеріали Міністерства економіки України тощо.

*Обсяг і структура кваліфікаційної роботи магістра.* Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та списку використаних джерел (налічує 71 позицію на 8 сторінках). Основний зміст викладено на 70 сторінках друкованого тексту. Робота містить 13 рисунків, 27 таблиць та 3 додатки.

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВОМ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

## 1.1. Сутність та типи стратегії розвитку підприємства

Ринкова економіка висуває нові вимоги до бізнесу, що зумовлені не тільки наявністю великої конкуренції та високих вимог до якості товарів, а й необхідністю швидко адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, що не завжди сприяє процвітанню бізнесу. Успішна компанія — це єдиний організм, а стратегія — його найважливіша складова.

Стратегія розвитку будь-якого підприємства розробляється в процесі впровадження механізму стратегічного управління. Зміни у системі управління підприємством здійснюються паралельно зі змінами умов діяльності підприємства, зростанням рівня нестабільності зовнішнього середовища. Тому з часом система стратегічного управління дедалі більше ускладнювалась і змінювався сенс стратегії розвитку підприємства.

Наразі важко сформулювати визначення стратегії одним реченням. Багато відомих вітчизняних та зарубіжних вчених пропонували власні бачення того, що таке стратегія, але їхні визначення мають різне значення поняття. Глобалізація економічних процесів, посилення конкуренції серед виробників, зростання впливу високотехнологічних фірм призвели до широкого визнання стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до корпоративного управління в ринкових умовах, вже у 80-90-х рр. стратегія стала невід'ємною частиною управління бізнесом майже в кожній країні з ринковою економікою. Переглядаючи існуючі концепції стратегії, можна виділити кілька підходів до визначення сутності стратегії [54, с.6].

Одні з перших визначень стратегії розвитку підприємства ґрунтуються на погляді на детерміноване планування діяльності та розвитку компанії в стабільному середовищі, розглядаючи стратегію як конкретний і регульований результат, чітко визначаючи цілі, які потрібно досягти. Концепція цієї стратегії

передбачала розробку системи цілей для досягнення результатів виробничо-господарської діяльності підприємства, яких необхідно було досягти протягом тривалого періоду часу. Стратегічне управління підприємством на основі цієї концепції стратегії зосереджується на визначенні, обґрунтуванні та реалізації довгострокових цілей підприємства шляхом розробки відповідних детермінованих, негнучких та деталізованих стратегічних планів. Даний вид стратегічного управління отримав назву управління розвитком підприємства «за відхиленням».

Згодом на зміну стратегії «за відхиленням» прийшло застосування стратегії як сукупності прийомів і методів забезпечення зростання компанії «від досягнутого». На відміну від попереднього виду стратегії, даний тип стратегічного рішення передбачав використання елементів аналізу та контролю як внутрішніх, так і зовнішніх факторів підприємства, які по-різному впливають на його діяльність. Стратегічне управління «від досягнутого» відрізняється від управління «за відхиленням» наявністю факторів, які прогнозують майбутнє. Саме на цьому етапі функції стратегії розвитку фірми почали трактуватися як комплексні. Головними недоліками такого визначення стратегії розвитку фірми є те, що майбутнє розглядається як оцінене минуле; неналежне формування рішень щодо негативних факторів, що впливають на діяльність фірми; неможливість перетворення методів довгострокового планування (балансового та нормативного) на радикальні інновації; бюрократизація процедур планування, великі витрати на формування таких стратегій у формі детермінованих методів, що майже ніколи не виконувалися. Незважаючи на свої обмеження та недоліки, підходи до формування корпоративних стратегій розвитку «від досягнутого» та «за відхиленням» дуже поширені серед сучасних українських фірм [70].

З цих визначень можна зробити висновок, що стратегія є складовою стратегічного управління. Це дозволяє компанії досягати чітко поставлених цілей, забезпечувати конкурентоспроможність на ринку та успішно працювати в ринкових умовах, що постійно змінюються.

Чітко визначені цілі повинна мати кожна організація так як це дозволить забезпечити сталу діяльність в майбутньому. Саме тому кожен менеджер має

розуміти сутність стратегії, використання прийомів і методів стратегічного управління та розробки стратегічних планів. Тому стратегії повинні швидко адаптуватися до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Сучасна стратегічна модель – це модель адаптивної поведінки, яка забезпечує ефективну роботу та досягнення довгострокових стандартів підприємства [6].

На думку вчених, таких як А. Мазаракі, В. Марченко, В. Платонова, І. Бланка, Н. Волкової, В. Гросул, в останні роки стратегічний менеджмент все більше доповнюється якісними характеристиками, що свідчить про його трансформацію в систему стратегічного управління [56, с. 62].

Новий підхід до стратегічного управління включає такі кроки та механізми:

- перехід від політики диверсифікації до політики функціонування комплексу видів діяльності профільного типу;
- створення незалежних бізнес-підрозділів всередині підприємства, самостійно визначити та реалізувати стратегію децентралізації повноважень та відповідальності в узгоджених умовах та досягти високого рівня згуртованості незалежних підрозділів підприємства;
- запровадження системи договорів при оформленні взаємовідносин між підрозділами, службами та керівництвом за всіма напрямками.

Отже, бізнес-стратегія розуміється як систематичний план потенційних дій за відсутності інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, включаючи місію, довгострокові цілі, а також методи прийняття рішень і правила для досягнення майбутнього прибутку. Важливою концепцією в теорії менеджменту є концепція базової стратегії підприємства. Основна стратегія підприємства – це складна багаторівнева формація, де стратегії нижчого рівня підтримують і доповнюють стратегії вищого рівня, кожна реалізація якої забезпечує досягнення спільної мети. У таблиці наведено класифікацію основних стратегій підприємства (табл. 1.1).



Таблиця 1.1 — Класифікація основних стратегій підприємства

Тип стратегії	Основні напрями
Корпоративна (портфельна) стратегія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення інвестиційних пріоритетів та розподілення корпоративних ресурсів на найбільш привабливі сфери діяльності;</li> <li>- посилення конкурентоспроможності у кожному виді бізнесу;</li> <li>- створення та управління економічними портфелями структурних підрозділів (зміцнення позицій бізнесу).</li> </ul>
Ділова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка заходів, підходів до формування конкурентної переваги;</li> <li>- інтеграція стратегічних дій ключових функціональних підрозділів.</li> </ul>
Функціональна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дії, пов'язані з дотриманням бізнес-стратегії та досягнення цілей відділу.</li> </ul>
Операційна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вирішення питань щодо досягнення цілей підрозділу;</li> <li>- способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).</li> </ul>

Джерело: побудовано автором за даними [9]

Функція «рівень прийняття рішень» дуже поширена в класифікації стратегій. Таким чином, ця ознака розрізняє такі типи стратегій: корпоративну, ділову, функціональну, операційну. Водночас відсутність одноманітності поглядів науковців на виділені типи стратегій призвела до різного трактування сутності та змісту корпоративних і ділових стратегій. На думку А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда, корпоративна стратегія збігається з діловою, коли підприємство є вузькопрофільним. Деякі ж автори ототожнюють корпоративну стратегію з портфельною, а інші, навпаки, за цією ознакою розрізняють і загально корпоративну, і портфельну стратегії [16, с. 27]. Корпоративна стратегія описує загальний напрямок розвитку підприємства та "складає дії, спрямовані на зміцнення його позицій у різних галузях промисловості, та підходи, використовувані для управління справами підприємства" [10, с. 74], тому цілком правильно буде назвати цю стратегію портфельною.

Розробка стратегії управління на сучасних підприємствах дозволяє підприємствам вижити на ринку та обігнати конкурентів.

Стратегія підприємства тепер розглядається як систематичний план потенційних дій з недосконалою інформацією про майбутній розвиток середовища

та підприємництва, що включає формулювання місії, довгострокових цілей, а також методів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного застосування стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких місць та захист від загроз зовнішнього середовища для майбутньої прибутковості. Стратегічне управління та застосування стратегії на підприємствах дозволяє своєчасно координувати діяльність з розвитку підприємства, використовуючи економічні, організаційні та технологічні виробничі можливості [66, с.169].

## 1.2. Організація формування стратегії в сучасному бізнес-просторі

Кожен бізнес, що працює в ринковій економіці, є унікальним за своєю природою. Таким чином, зміст стратегічного бізнес-планування є унікальним процесом, форму та метод якого неможливо прийняти як стандарт інших підприємств [44, с. 59].

Вибір стратегії залежить від групи факторів, включаючи стратегічне положення підприємства, динаміку його змін, виробничо-технологічний потенціал, послуги, що надаються, стан економіки, політичне середовище тощо. Тому кожне підприємство, яке використовує стратегічний менеджмент і стратегічне планування, має свій підхід до вибору стратегії. Водночас існує багато базових підходів, які можна розглядати як деякі узагальнені принципи формування стратегії підприємства. З цього приводу, наприклад, особливий підхід виявляє М. Мескон, який рекомендує створювати стратегічні альтернативи, а потім обирати з них оптимальну стратегію [38, с. 196].

У методичному розумінні розробка та вибір стратегії будь-якого підприємства є складним завданням і його треба вирішувати поетапно. Відповідно до методології стратегічного планування, у ній можна виділити такі етапи [24, с. 204; 40, с.45]:

1. Оцінка поточної стратегії. Такий етап дозволяє зрозуміти в якому стані знаходиться підприємство на даний момент часу, які стратегії використовує та наскільки ефективно.

2. Аналіз портфеля продукції, послуг. Допомагає побачити взаємозв'язок окремих частин бізнесу, деталізує відомості, які одержали при оцінці поточної стратегії.

3. Вибір стратегії. Для того, щоб обрати стратегію, яка буде якісно впливати на підприємство, використовують такі показники: ключові фактори успіху, що характеризують стратегію; результати аналізу портфеля продукції; альтернативні варіанти стратегій.

4. Оцінка обраної стратегії. Це аналіз чинників, які впливають чи можуть впливати на формування стратегії. Зокрема даний аналіз допомагає зрозуміти чи правильно обрана стратегія та чи приведе вона до досягнення цілей підприємством.

5. Розроблення стратегічного плану. Даний етап розуміє під собою складання стратегічного плану для підприємства. Враховуючи власні ресурси, кожне підприємство самостійно обирає розділи стратегічного плану та показники.

6. Розроблення системи бізнес-планів. Задля інвестиційних ресурсів для реалізації бізнесу, кожен проект має бути обґрунтований бізнес-планом.

Враховуючи принципи функціонування суб'єктів господарювання та особливості економічного розвитку в сучасних умовах, стратегія підприємства повинна бути високоефективною, тобто максимізувати прибуток в результаті досягнення запланованих цілей. Для того, щоб реалізувати розроблену стратегію з високою ефективністю, зрозуміло, що необхідно враховувати умови її реалізації і визначати всі майбутні дії, виходячи з цих умов [27].

Кожне підприємство в сучасних умовах існування на постійній основі взаємодіють з множиною факторів зовнішнього середовища, які в свою чергу впливають на конкурентоспроможність підприємства, його цілі на напрями розвитку, фінансові результати. У таких умовах підприємство повинне управляти цими факторами, передбачати зміни та застосовувати їх собі на користь. Фактори, що впливають на економічну діяльність підприємств, включають [20]:

1. Фактори внутрішнього середовища: структура управління, виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом.

Основним чинником внутрішнього середовища підприємства є організаційна структура управління, яка вказує на зони відповідальності окремих підрозділів підприємства чи працівників та їх стосунки з іншими підрозділами чи працівниками.

Вертикальний поділ праці формує сферу діяльності менеджменту. Хоча для досягнення цілей компанії необхідно враховувати багато факторів, однак поділ праці передбачає цілеспрямований розподіл завдань.

В цілому, організаційна структура є важливою складовою внутрішнього середовища фірми чи компанії, оскільки вона, зрештою, об'єднує всі складові, які за відсутності чіткої та ефективної структури управління не функціонують.

2. Фактори зовнішнього середовища: макроекономічні, ринкові, законодавчі, технологічні та міжнародні.

Фактори зовнішнього середовища визначають стан діяльності компанії в даний період часу, але, перш за все, необхідно передбачити майбутні зміни, щоб досягти успіху в своїй діяльності. З точки зору планового менеджменту, це, перш за все, вміння передбачити майбутній стан підприємства і сформулювати на основі цього цілі, умови і результати діяльності підприємства, а також ресурси, необхідні для досягнення цих цілей [16, с. 52].

Ефективно спланована бізнес-стратегія та управління нею повинні забезпечити вміння підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та раціонального використання внутрішніх ресурсів для забезпечення підтримки та підвищення конкурентоспроможності. Отже, перш за все, коли зміни зовнішнього середовища впливають на підприємство, воно повинне дотримуватися чітко визначеної програми дій, спрямованої на поліпшення свого поточного і майбутнього становища по відношенню до конкурентів. Такі програми визначають весь комплекс основних завдань, з якими стикається підприємство, а планування є основним інструментом координації діяльності для виконання цих завдань [20].



Рисунок 1.1 — Основні компоненти стратегічного планування підприємства  
Джерело: побудовано автором на основі [21]

При цьому варто зазначити, що для ефективного функціонування стратегії необхідно забезпечення оптимального використання основних компонентів стратегічного планування.

Питання ефективності стратегічного планування та його впливу на корпоративне функціонування підприємства давно дискутується в працях зарубіжних вчених. На практиці розробка та подальша реалізація стратегічного плану може створити багато проблем. Найпоширенішими серед них є:

1. Непідготовленість вищого керівництва до стратегічного планування.
2. Формальний інтерес вищого керівництва до планування.
3. Процес стратегічного планування неправильно організований.
4. Неefективне оперативне планування та процеси управління.
5. Адміністративна залежність від відділу стратегічного планування.
6. Неналежна взаємодія із зовнішніми консультантами.
7. Відсутність стратегічного контролю.

Складність стратегічного планування тісно переплітається з усіма питаннями управління компанією. Тому для ефективного стратегічного планування спочатку потрібно вирішити відносно незначні проблеми (наприклад, управлінський облік, підготовка управлінської звітності тощо).

У науковій літературі встановлено, що потреба в управлінні стратегічним розвитком підприємства виникає у таких випадках [51, с.90]:

- фундаментальна зміна обраного напрямку розвитку підприємства з несподіваним переходом в інший напрямок розвитку;
- відхилення від цілей розвитку підприємства в рамках існуючих напрямів розвитку;
- принципова зміна низхідного напрямку розвитку підприємства.

Важливу роль у системі управління підприємством відіграють механізми його розвитку. Вони забезпечують можливість цілеспрямованого розвитку та представляють таку сукупність:

- інструментів управління, що включають вказівки, очікувані результати, критерії відбору та оцінки, інструменти та важелі, які спрямовані на обмеження та вимоги процесу розвитку підприємства.;
- організаційно-економічні методи управління, що представлені у вигляді способів, прийомів та технологій приведення в дію та використання інструментів управління.

У процесі управління розвитком важливо усунути диспропорції, що виникають внаслідок відхилень від запланованої поведінки підприємства та створення протиріч як джерела подальшого поступального розвитку підприємства.

Ефективне управління стратегічним розвитком підприємства створює належні умови для кількісних та якісних перетворень і сприяє реалізації стратегічних планів з метою запобігання та усунення негативних впливів зовнішнього середовища та недоліків внутрішнього середовища. При побудові механізму управління стратегічним розвитком може бути використаний весь арсенал методичної практики стратегічного управління, економічної науки та теорії розвитку підприємства.

Зараз світ стикається з такими глобальними проблемами, як пандемія, військові дії на території України та економічна криза, що змушує систему планування стратегії терміново підбирати альтернативні стратегії запровадження бізнесу. Це дозволяє відкривати нові сфери для розвитку бізнесу (електронний бізнес, доставка тощо) та зменшити кількість компаній, знизивши конкуренцію, але підвищивши бар'єри для входу в галузь.

Великі компанії не зазнають великих економічних збитків і є основою для економічної стабільності країни. Малі та середні підприємства втрачають свою частку в економіці та є більш ризиковим та нестабільним сектором бізнесу [20].

Починаючи з квітня по грудень 2020 року велика кількість підприємств змогли адаптуватися до нових умов роботи, незважаючи на постійні обмеження з боку влади. Сфера торгівлі стала найбільш гнучкою. Оскільки покупці роблять так багато незапланованих покупок, здатність менеджерів роздрібних магазинів передбачити, скласти бюджет і замовити потрібні товари, а також передбачити потреби персоналу магазину є критично важливою [48].

Таким чином, діяльність роздрібного торговця спрямована на задоволення потреб кінцевого споживача. В умовах динамічного ринку існує безліч факторів, якими необхідно своєчасно керувати, щоб якісно задовольнити потреби кінцевих споживачів.

Для побудови відносин з усіма учасниками бізнесу в системі роздрібною торгівлі: споживачами, торговими партнерами (постачальниками, партнерами) і працівниками необхідно розвинути три напрямки маркетингу відносин. Маркетинг відносин із споживачами здійснюється у сферах формування товарного асортименту, ціноутворення, спілкування із споживачами та вирішення проблем руху товарів [36, с. 178].

В умовах нестабільної економічної кон'юнктури на ринку велике значення набуває адаптація структури та діяльності підприємств до впливів зовнішнього середовища. Максимальна адаптація до зовнішнього середовища забезпечується в рамках стратегічного планування та управління як організаційної системи

підготовки та прийняття стратегічних рішень за основними напрямками діяльності та розвитку підприємства [27].

Досвід провідних представників роздрібно́ї торгівлі показує, що найважливішим резервом і напрямком розвитку в галузі роздрібно́ї торгівлі є використання інноваційних технологій, впровадження сучасних маркетингових рішень, які підвищують продуктивність праці торгового персоналу і в повній мірі задовольняють потреби населення в сучасних роздрібних послугах. Стратегії розвитку супутніх пропозицій послуг визначають особливості процесу складання набору послуг для роздрібних торговців і, крім того, можуть використовуватися як допоміжний параметр для визначення торговельного формату конкретного підприємства.



## 2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 2.1. Методика оцінки стану розвитку суб'єктів роздрібноЇ торговельноЇ діяльності

Процес формування ринкової стратегії підприємства дуже складний і вимагає застосування різноманітних методів аналізу та дослідження. Це не тільки дає повну картину реального стану підприємства та його діяльності, а окреслює потенційні можливості для подальшого розвитку ринкової стратегії підприємства. Відсутність надійної, реальної та повної інформації унеможливорює ухвалення правильних та адекватних стратегічних рішень для досягнення потрібних маркетингових цілей. Тому було розглянуто та проаналізовано найефективніші та найпоширеніші методи оцінки для формування стратегії компанії [35, с.56].

Однією з головних передумов формування сучасного сектору роздрібноЇ торгівлі є оцінка поточної ситуації, виявлення та визначення основних напрямків розвитку роздрібноЇ мережі. Для оцінки стану розвитку торговельноЇ мережі використовується система показників, розділених на такі групи:

- читання звітності;
- горизонтальний аналіз;
- вертикальний аналіз;
- трендовий аналіз;
- розрахунок фінансових коефіцієнтів.

Читати фінансову звітність означає вивчати абсолютні цифри, представлені в ній. Читаючи звітність, можна визначити фінансовий стан компанії, короткострокові та довгострокові інвестиції, джерела фінансування капіталу, оцінити відносини з постачальниками та клієнтами, а також доходи та прибутки за звітний рік [55, с. 18].

В економічному аналізі використовуються різні методи, включаючи розрахунок і оцінку абсолютних, а також відносних показників, таких як

горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, аналіз тенденцій, факторний аналіз, розрахунок коефіцієнтів тощо.

Горизонтальний аналіз допомагає визначити абсолютні та відносні зміни різних статей фінансової звітності порівняно з попереднім роком, півріччям або кварталом. Для цілей проведення такого аналізу створюються таблиця аналізу, в якій абсолютні показники звіту доповнюються відносними показниками [56].

В умовах інфляції результати горизонтального аналізу використовуються для міжекономічних порівнянь, хоча цінність такого аналізу дещо знижується, оскільки розрахунки не відображають зміни показників, пов'язаних з інфляційним процесом [50].

Під вертикальним аналізом розуміється представлення даних про господарсько-економічну діяльність підприємства у вигляді відносних показників з питомою вагою кожної статті в загальній сумі та оцінкою змін у динаміці. Тому вертикальний аналіз ще називають структурним. За допомогою даного методу аналізу можна дізнатися, яку частку групи чи підгрупи займає та чи інша стаття, що дозволяє визначити вплив цього показника статті на діяльність підприємства.

Різні фінансові фактори, які вказують на фінансові співвідношення між різними статтями фінансової звітності, є корисними для оцінки фінансової звітності підприємства.

Фінансові коефіцієнти можна умовно поділити на чотири групи [55]:

- показники ефективності виробничої діяльності;
- показники ділової активності;
- показники ліквідності;
- показники фінансової стійкості.

Загалом, фінансовий стан оцінюється за допомогою фінансових коефіцієнтів, які розраховуються на основі балансу та звіту про прибутки і збитки. Цей метод досліджує ключові аспекти фінансового стану та результатів діяльності компанії, такі як ліквідність, довгострокова платоспроможність та прибутковість.

Розглянуто методику проведення оцінки ліквідності підприємства. Об'єктивний аналіз ліквідності підприємства допомагає оцінити рівень

забезпеченості грошовими ресурсами та використовувати належні та ефективні важелі розподілу та використання. Для аналізу ліквідності підприємства можна використовувати різні методи. Найбільш поширеним є факторний метод, який передбачає розрахунок коефіцієнтів ліквідності підприємства [37, с.79].

Таблиця 2.1 — Основні показники ліквідності підприємства та їх нормативні значення

Назва групи	Назва показника	Методика розрахунку	Норма
Абсолютні показники	Робочий капітал	Робочий капітал = (Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) – Необоротні активи	>30%
	Ефективна заборгованість	Ефективна заборгованість = Поточні зобов'язання + Доходи майбутніх періодів - (Грошові кошти + Дебіторська заборгованість)	-
Відносні показники	Коефіцієнт поточної ліквідності ( $K_{Пл}$ )	$K_{Пл} = \frac{\text{Оборотні активи} + \text{Витрати майбутніх періодів}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}}$	>100%
	Коефіцієнт швидкої ліквідності ( $K_{Шл}$ )	$K_{Шл} = \frac{\text{Поточні активи} - \text{Запаси} + \text{Витрати майбутніх періодів}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}}$	>0,5
	Показник абсолютної ліквідності ( $K_{Ал}$ )	$K_{Ал} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}}$	>0,2-0,5
Інші показники ліквідності	Маневреність робочого капіталу ( $K_{МнРК}$ )	$K_{МнРК} = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Поточні фінансові інвестиції}}{\text{Робочий капітал}}$	Від 0 до 1
	Коефіцієнт захищеного періоду ( $K_{Зп}$ )	$K_{Зп} = \frac{\text{Оборотні активи} + \text{Витрати майбутніх періодів}}{\text{Середньоденні операційні витрати}}$	-
	Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом ( $K_{ЗРК}$ )	$K_{ЗРК} = \frac{\text{Робочий капітал}}{\text{Чистий дохід}}$	-

Джерело: побудовано автором на основі даних [37]

Так як різні науковці та вчені пропонують різну кількість видів коефіцієнтів розрахунку ліквідності підприємства, для аналізу підприємства роздрібною торгівлі було обрано основні показники (табл. 2.1).

Відсутність загальноприйнятого підходу до оцінки ліквідності ускладнює і часто робить неефективним як сам аналіз, так і прийняті на його основі управлінські рішення. Тому, окрім показників ліквідності, експерти радять провести аналіз показників фінансової стійкості.

Коефіцієнтний підхід до оцінки фінансової стійкості компанії часто передбачає розрахунок та аналіз фінансових коефіцієнтів (табл.2.2).

Таблиця 2.2 — Система показників оцінки фінансової стійкості підприємств

Назва коефіцієнта	Методика розрахунку	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	(Валюта балансу + Власний капітал) / Валюта балансу	<2,0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власний капітал / Оборотні активи	>0,4
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	(Оборотні активи + Короткострокові зобов'язання) / Оборотні активи	>0,1
Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал / (Довгострокові зобов'язання + Короткострокові зобов'язання)	>1,0
Коефіцієнт фінансового ризику	(Довгострокові зобов'язання + Короткострокові зобов'язання) / Власний капітал	<0,5
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Позиковий капітал/Валюта балансу	0,4-0,6
Коефіцієнт довгострокової заборгованості	Довгострокові зобов'язання / (Власний капітал + Довгострокові зобов'язання)	-
Коефіцієнт покриття відсотків	(Прибуток до сплати податків + Витрати на сплату відсотків) / Витрати на сплату відсотків	-

Джерело: побудовано автором на основі даних [47]

Існує два основних підходи до визначення фінансової життєздатності, залежно від інформаційної бази аналізу. Згідно з першим підходом, для оцінки фінансової стійкості використовуються лише дані про джерела фінансування, тобто пасиви балансу. Другий підхід аналізує взаємозв'язок між активами та пасивами балансу. Іншими словами, напрямок використання коштів можна контролювати. Такий підхід є більш комплексним і більш легітимним з економічної точки зору [71].

Щоб правильно оцінити фінансову життєздатність компанії, дані, розраховані за цими показниками, динамічно порівнюються і зіставляються з нормативними значеннями.

Слід зазначити, що показники фінансової стійкості компанії є важливим аспектом фінансового аналізу. Методи оцінки на основі індикаторів фінансової стійкості дозволяють визначити набір показників для подальшого вивчення діяльності компанії, виходячи з відносних та абсолютних показників і типів фінансової стійкості. Тому правильний вибір показників та методики їх розрахунку є важливою передумовою для належної оцінки поточної діяльності та фінансової стійкості підприємства.

Також немало важливим методом, який буде використовуватись під час дослідження, - це аналіз рентабельності підприємства. Показник рентабельності відображає коефіцієнт прибутковості підприємства та фактори, які фактично є передумовами для його виникнення. Вони розраховуються у відсотковому співвідношенні суми прибутку, отриманого в конкретному періоді (рік, квартал) і суми інвестованого капіталу, понесених витрат, суми доходу та інших абсолютних показників [5].

Таким чином, показники рентабельності можна об'єднати у декілька груп показників, що характеризують рентабельність капіталу та його складових; активів та їх складових; витрат та інвестицій; реалізації.

Таблиця 2.3 — Основні показники рентабельності підприємства

Назва показника рентабельності	Методика розрахунку
Рентабельність продукції	$R_{Пр} = \text{Валовий прибуток} / \text{Собівартість реалізованої продукції}$
Валова рентабельність реалізації	$R_{ВР} = \text{Валовий прибуток} / \text{Чистий дохід}$
Операційна рентабельність реалізації	$R_{ОР} = \text{Операційний прибуток} / \text{Чистий дохід}$
Чиста рентабельність реалізації	$R_{ЧР} = \text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід}$
Рентабельність оборотного капіталу	$R_{Об} = \text{Операційний прибуток} / \text{Сер. вартість оборотних активів}$
Рентабельність активів	$R_{ЧА} = \text{Прибуток до сплати \%} / \text{Сер. вартість активів}$
Рентабельність чистих активів	$R_{ЧА} = \text{Прибуток до сплати \%} / \text{Сер. вартість чистих активів}$
Рентабельність власного капіталу	$R_{ВК} = \text{Чистий прибуток} / \text{Сер. вартість власного капіталу}$

Джерело: побудовано автором на основі даних [5]

На основі цих груп, можна виділити основні коефіцієнти, які застосовують при оцінці рентабельності підприємства (табл. 2.3).

Вивчення рентабельності діяльності підприємства є важливим напрямком фінансової діагностики. Результати дослідження дають відповіді на багато запитань, пов'язаних з основними фінансовими та операційними рішеннями, які роблять підприємства більш конкурентоспроможними [32, с.104]. Визначається, що чим вища рентабельність у підприємства, тим більше можливостей для формування своїх фінансових ресурсів та використання їх у своєму операційному процесі, а також залучення інвестицій шляхом підвищення привабливості підприємства для інвесторів.

## 2.2. Методика оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі

Конкурентоспроможність фірми визначається показниками її фінансової міцності (наприклад, активи, основні фонди, обсяг продажів, прибуток і рентабельність), збутової міцності (наприклад, розмір асортименту продукції, наявність запасів, рівень автоматизації і технології в процесі продажів), корпоративної репутації та дотримання договірних зобов'язань, фінансового стану (наприклад, платоспроможність, кредитоспроможність, структура капіталу), організаційної структури, організаційного менеджменту.

Одним із підходів до оцінки є дослідження конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг, розробленої М. Портером. Конкурентні переваги — це характеристики продукції і брендів, а також різні відмінності в розвитку і функціонуванні підприємства від інших аналогічних підприємств, які забезпечують успіх у конкурентній боротьбі. Формування конкурентних переваг підприємства має ґрунтуватися на принципі повноти. Це означає, що акцент слід робити на тих перевагах, які сприяють охопленню всього спектру господарсько-операційної діяльності підприємства.

До методів, які зазвичай використовуються на практиці для «якісної» діагностики конкурентоспроможності підприємств, належать: SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо. Структура аналізу має два основні елементи: зовнішній та внутрішній аналіз. Зовнішній аналіз визначає ринкові можливості та загрози для компанії, в той час як внутрішній аналіз визначає сильні та слабкі сторони компанії. Така структура стратегічного аналізу дозволяє зробити висновок, що основним інструментом є SWOT-аналіз.

Метою SWOT-аналізу є визначення позиції організації в зовнішньому середовищі та формулювання відповідних альтернативних стратегій розвитку, його методика складається з двох основних етапів: визначення потенційних можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, а також внутрішніх сильних і слабких сторін організації; визначення співвідношення сильних і слабких сторін до можливостей і загроз з метою визначення основних проблем розвитку та раціональних шляхів їх вирішення.

При аналізі зовнішнього середовища увага приділяється не тільки самим показникам і тенденціям, а й можливостям і загрозам, які вони створюють для конкретного бізнесу. Можна використовувати інформацію з аналізу драйверів галузі.

Внутрішнє середовище компанії аналізується в розрізі основних функціональних сфер діяльності. Це R&D, логістика, маркетинг, виробництво, людські ресурси, управління та фінанси, а також організаційна культура та імідж. Кожен сегмент має сильні та слабкі сторони.

На основі цієї таблиці приймаються стратегічні рішення за чотирма напрямками:

- SO сфера: використання нових можливостей через стратегічні спроможності;
- ST сфера: подолання потенційних загроз через стратегічні спроможності;
- сфера WO: розвиток стратегічних спроможностей для використання можливостей;

- сфера WT: розвиток стратегічних спроможностей для захисту від потенційних загроз.

Окрім SWOT-аналізу, підприємства використовують PEST-аналіз для визначення стратегічних позицій. PEST-аналіз — це маркетинговий інструмент, призначений для визначення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію компанії [31].

Аналіз проводиться на основі схеми «фактор-підприємство». Результати представлені у вигляді матриці, що дозволяє оцінити зовнішньоекономічну ситуацію у сфері промислово-комерційної діяльності. Як зазначають Дж. Аткінсон та Дж. Вілсон, незважаючи на, здавалося б, великий обсяг інформації, яку надає стратегічний аналіз, будь то SWOT-аналіз або PEST, він обмежується визначенням маркетингової стратегії підприємства. Комплексний стратегічний план вимагає цілісного підходу, використання різних методів, порівняння результатів і прийняття правильних бізнес-рішень.

Крім того, важливою передумовою для аналізу стратегії підприємства та визначення найбільш ефективного напрямку просування є аналіз галузі. Галузь слід розуміти як групу компаній, які виробляють товари, які є заміниками або конкурентами. Тому варто оцінити інтенсивність конкуренції між фірмами-конкурентами [33, с.22].

Інтенсивність конкуренції відображається на тому, наскільки ефективно фірми використовують наявні в їхньому розпорядженні конкурентні інструменти, такі як нижчі ціни, кращі характеристики продукції та вищий рівень обслуговування клієнтів [10, с.117].

Рівень інтенсивності конкуренції залежить від багатьох чинників, включаючи характер розподілу частки ринку між конкурентами, темпи зростання ринку, середню прибутковість галузі, розмір та кількість бар'єрів для входу в галузь та виходу з неї [64, с. 54].

Основними етапами проведення оцінки інтенсивності конкуренції є:

1. Визначення головних конкурентів, що функціонують в даній галузі;



2. Підбір даних, що необхідні для проведення оцінки рівня інтенсивності конкуренції;
3. Розрахунок відповідних показників даного аналізу;
4. Аналіз та узагальнення результатів, формування висновків щодо рівня інтенсивності конкуренції в даній галузі.

Чотирихчастковий показник концентрації, індекс Герфіндаля-Гіршмана та індекс Розенблюта зазвичай використовуються як індикатори для аналізу інтенсивності конкуренції в галузі [23, с.111].

Чотирихчастковий показник концентрації зазвичай використовується для оцінки характеру розподілу ринкових часток між конкурентами ( $CR_4$ ):

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}, \quad (2.1)$$

де  $OP_i$  – об'єм реалізації продукції  $i$ -го підприємства;

$OP_1$  – максимальний об'єм реалізації серед підприємств галузі;

$OP_2$  – другий за розміром і т.д.;

$OP$  – загальний об'єм реалізації продукції певної галузі.

Головний недолік коефіцієнта концентрації - він не враховує загальну кількість підприємств, що функціонують в даній галузі [34, с. 36]. До того ж він нечутливий до різних варіантів розподілу часток між конкурентами [25, с. 93].

Таких недоліків позбавлений індекс Герфіндаля-Гіршмана ( $I_{HH}$ ), що розраховується як сума квадратів ринкових часток всіх фірм галузі:

$$I_{HH} = \sum_{i=1}^n D_i^2, \quad (2.2)$$

де  $D_i$  – ринкова доля  $i$ -го підприємства.

Так як кожному підприємстві присвоєно свій ранг при проведенні оцінки інтенсивності конкуренції, то врахувати їх дозволить обчислення індексу Розенблюта ( $I_r$ ). Індекс визначається за допомогою порядкових номерів підприємств, упорядкованих за часткою ринку від найбільшої до найменшої:

$$I_r = \frac{1}{2 \times \sum_{i=1}^n (i \times D_i) - 1}, \quad (2.3)$$

Максимальне значення індексу Розенблюта дорівнює одиниці (в умовах монополії), мінімальне –  $1/n$  ( $n$  – кількість підприємств в галузі) [18].

Кількісна діагностика процесу управління повинна включати оцінку поточного стану підприємства (комплексна або експрес-діагностика) та оцінку перспектив подальшого розвитку підприємства.

Експрес-діагностика використовується для швидкого отримання інформації з метою виявлення суттєвих відхилень від закономірностей господарської діяльності шляхом розрахунку ключових показників та надання невідкладної допомоги підприємству. Система експрес-діагностики дозволяє підприємствам ідентифікувати проблеми, досліджувати критичні ситуації, виявляти ознаки кризових явищ у бізнесі та надавати рекомендації щодо їх запобігання. Інформаційною базою для проведення експрес-діагностики є дані бухгалтерського обліку, статистика та фінансова звітність підприємства. При проведенні експрес-діагностики підприємства стикаються з проблемами вибору прийнятних та вичерпних показників з різноманіття існуючих методів діагностики, наявності економічно обґрунтованої та відповідної нормативної бази для проведення діагностики та адекватності граничного (нормативного) значення контрольних показників підприємства.

На практиці суб'єкти господарювання не можуть застосовувати всі рекомендовані коефіцієнти, що входять до системи експрес-діагностики, а тому обирають найбільш показові з них, які характеризують фінансово-економічний стан суб'єкта господарювання.

### 3. ЕМПІРИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

#### 3.1. Сучасний стан ведення бізнесу підприємствами роздрібною торгівлю

Одним з поштовхів до пришвидшення зростання внутрішньоринкової конкуренції, особливо в сучасних тенденцій розвитку економіки України, стала у першу чергу сфера торгівлі, оскільки в цьому виді ведення бізнесу спостерігається одна найвищих динамік. При цьому найбільшу рентабельність несе саме роздрібна торгівля у торговельній галузі. Тому для торговельної сфери характерний високий рівень конкуренції.

Сектор роздрібною торгівлю переживає динамічне зростання, з'явилося багато інноваційних принципів ведення бізнесу. Однак слід зазначити, що нинішній сектор роздрібною торгівлю все ще перебуває в зародковому стані і поки що не може відповідати жорстким вимогам сучасного ринку. Тому менеджери та керівники повинні приймати раціональні та обґрунтовані рішення.

На управління роздрібною торгівлю впливає кілька негативних факторів. Деякі з цих факторів включають зниження платоспроможності, зменшення споживчого попиту та зниження ділової активності в реальному вираженні. В останні роки ці фактори загострилися через економічну кризу, спричинену пандемією коронавірусу.

Водночас українські торговельні мережі вважаються одним із найбільш "стійких" секторів країни: два роки поспіль, у 2020 та 2021 роках, незважаючи на пандемію та карантин, роздрібна торгівля входила до п'ятірки найприбутковіших галузей економіки. Роздрібні мережі заробили загалом понад 430 мільярдів гривень за рік [7].

За даними таблиці 3.1 спостерігається динаміка зростання темпів приросту оптового і роздрібною товарообороту підприємств у країні за 2017-2021 рр., проте ця тенденція є досить нестійкою та нерівномірною.

Таблиця 3.1 — Динаміка оптового і роздрібного товарообороту України

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі (юридичних осіб), млн.грн	1908670,6	2215367,4	2322176,9	2462558,8	3153187,3
<i>Темп приросту, %</i>	23,7	16,1	4,8	6,0	28,0
Оборот роздрібною торгівлі, млн грн	815344,3	930629,2	1094045,8	1201624,0	1443832,9
<i>Темп приросту, %</i>	-29,7	14,1	17,6	9,8	20,2
Роздрібний товарооборот підприємств роздрібною торгівлі (юрід.осіб), млн. грн	586330,1	668369,6	793479,2	868283,3	1044516,5
<i>Темп приросту, %</i>	5,4	14,0	18,7	9,4	20,3

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [45] та Додатку Б

Оборот роздрібною торгівлі у 2017 році знизився майже на 30% порівняно з 2016 роком, натомість наступні 2018-2021 роки оборот зростає. Проте дана зміна темпу приросту є нерівномірною: спочатку тримається тенденція до збільшення 14,1% у 2018 році, 17,6% у 2019, потім відбувається стрімке падіння до 9,8% у 2020 році і збільшення темпів приросту на 20,2% у 2021 році, що більше за темпи приросту трьох попередніх років.

Така ж різниця у показниках спостерігається і по роздрібному товарообороту підприємств роздрібною торгівлі, така ситуація обумовлена тим, що у 2021 році було досягнуто рекордного рівня експорту, що й посприяло зростанню обсягу товарообігу як роздрібною так і оптовою торгівлі підприємств України.

Загалом, якщо не брати до уваги зниження товарообігу у 2020 році, то вважати, що темп приросту роздрібною товарообороту в Україні за 2017-2021 роки поступово збільшується.

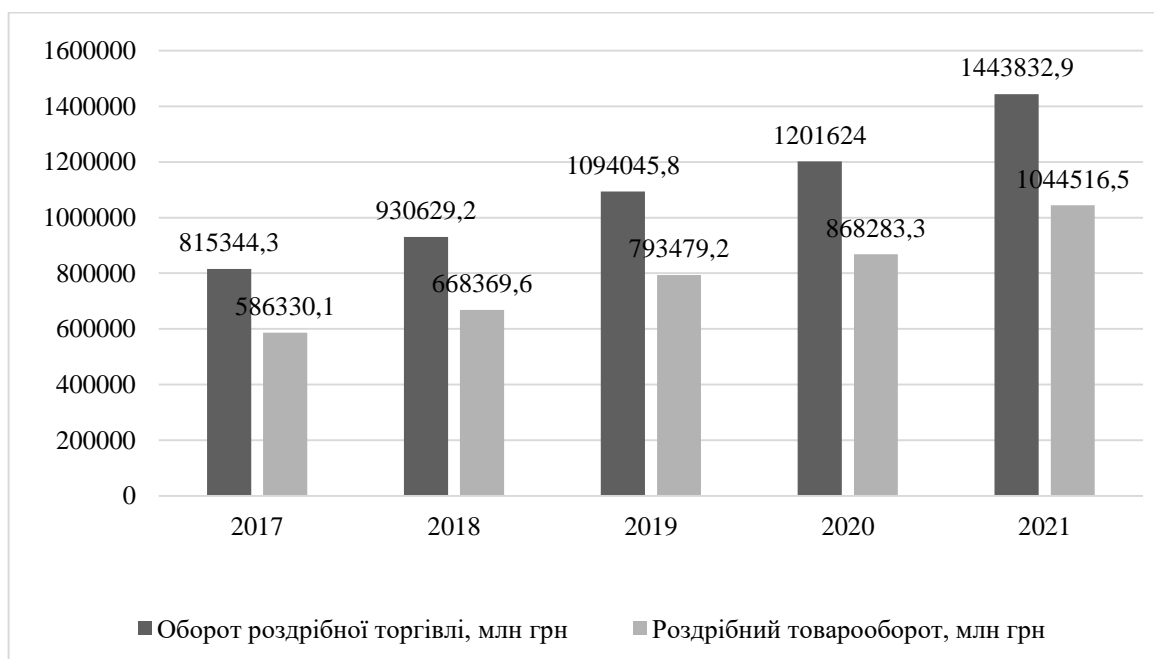


Рисунок 3.1 — Динаміка роздрібногo товарообороту України 2017-2021 рр.  
Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України [45]

При цьому найбільшу частку у роздрібному товарообороті складають непродовольчі товари, при цьому за період 2017-2021 рр. дана частка зменшилась 5% (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 — Структура роздрібногo товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України

Показники	2017 р.		2020 р.		2021 р.	
	млн грн	структура, %	млн грн	структура, %	млн грн	структура, %
Роздрібний товарооборот підприємств	586330,1	100,0	868283,3	100,0	1044516,5	100,0
<i>у тому числі</i>						
- продовольчі товари	233204,1	39,8	384091,6	44,2	449762,3	43,1
- непродовольчі товари	353126,0	60,2	484191,7	55,8	594754,2	56,9

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [45] та Додатку Б

Динаміка оптового та роздрібногo товарообороту Миколаївської області також є неоднозначною та нерівномірною (табл. 3.3).

Темп приросту оптового товарообороту в Миколаївському регіоні протягом 2017-2019 рр. тримався близько 20-25%, проте станом на 2020 рік обсяги оптового товарообороту знизилися майже на 10 млрд грн. При цьому вже наступного року дане значення виросло до 80 млрд грн, що є найбільшим показником за весь досліджуваний період.

Таблиця 3.3 — Динаміка оптового і роздрібного товарообороту  
Миколаївської області

Показники	2017 р.	2018 р.	2019р.	2020р.	2021р.
Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі (юридичних осіб), млн.грн	37269,0	46966,4	58397,5	48576,9	80232,5
<i>Темп приросту, %</i>	20,9	26,0	24,3	-16,8	65,2
Оборот роздрібною торгівлі, млн грн	19522,7	22369,4	25448,7	26954,6	32489,5
<i>Темп приросту, %</i>	-39,8	14,6	13,8	5,9	20,5
Роздрібний товарооборот підприємств роздрібною торгівлі (юрид.осіб), млн. грн	13208,0	14824,2	17366,5	18447,5	22536,9
<i>Темп приросту, %</i>	-0,6	12,2	10,2	6,2	22,2

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [45]

Роздрібний товарооборот в Миколаївському регіоні демонструє динаміку зростання, в основному темпи росту є позитивними протягом досліджуваного періоду та тримаються рівня 10-20%, що є позитивною тенденцією як для регіону, так і для країни в цілому.

Ситуація змінилася з початком повномасштабної війни в Україні, що внесла значні негативні корективи не лише у життя і існування людей, а й функціонування бізнесу.

Асоціація роздрібних торговців України та Українська рада торгових центрів провели дослідження і підрахували, що загальний збиток роздрібною мережі від вторгнення держави-агресора склав 50,7 млрд грн, а падіння продажів у повоєнні місяці сягнуло 75% від довоєнного рівня. Станом на червень 2022 року десять найбільших компаній у секторі роздрібною торгівлі закрили близько 300 магазинів, але понад 3000 магазинів все ще працювали [39].

Асоціація роздрібних торговців України стверджують, що, окрім прямої втрати промислових активів через бойові дії, слід враховувати скорочення споживання. Як наслідок, велика кількість потенційних покупців виїхала за кордон, а ті, що залишилися, почали заощаджувати. Основною причиною заощаджень покупців є інфляція та знецінення національної валюти. Незважаючи на повномасштабну війну, сектор організованої роздрібної торгівлі продовжує зростати, зберігаючи більшість своїх активів - від промислових приміщень до торгових точок. Наразі підприємства роздрібної торгівлі демонструють свою стійкість та адаптивність до умов: близько 87% компаній працюють як і в довоєнний час або частково. На початку листопада 2022 року дослідницька компанія Gradus Research для Київського Міжнародного Економічного Форуму (КМЕФ) провела дослідження малого, середнього та великого українського бізнесу, в якому взяли участь 203 компанії [62]. Дані дослідження демонструють динаміку функціонування українського бізнесу в новому середовищі, так 45% компаній працюють як і раніше, ще 42% — працюють частково. Дослідження охопило в першу чергу такі галузі, як інформаційно-консультаційні послуги, оптова та роздрібна торгівля, але також і виробництво товарів і будівництво.

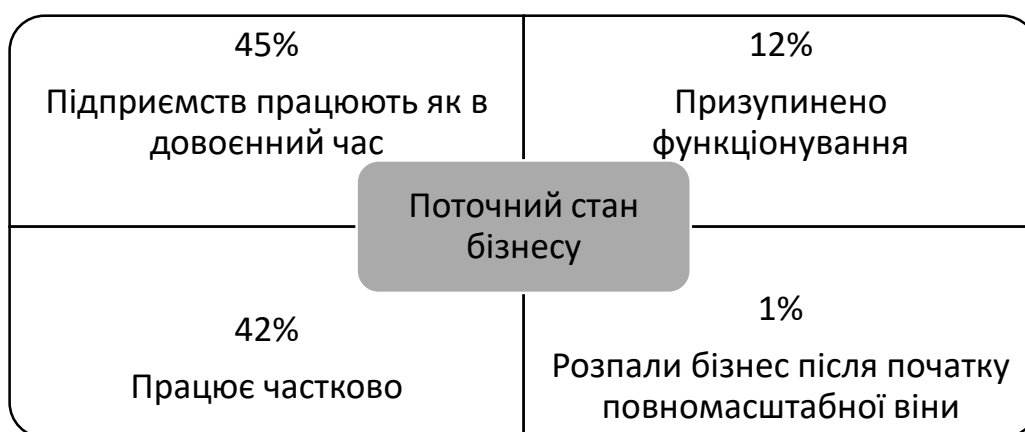


Рисунок 3.2 — Статус бізнесу станом на листопад 2022 року

Джерело: побудовано автором на основі даних [62]

Соціальний напрям може забезпечуватись тільки ефективним бізнесом. Клієнти хочуть отримувати доступні і екологічні продукти та якісний сервіс. В зв'язку з цим підприємства почали оптимізувати власну роботу завдяки новим

технологіям. Роздрібні торговці автоматизують свої процеси купівлі за допомогою кас самообслуговування, формату click&collect та аналізу великих даних, які агрегуються.

Загалом, показники діяльності українських ритейлерів показали позитивну динаміку у 2020-2021 роках.

Навіть в умовах військових дій на території України загальна кількість фізичних осіб-підприємців в країні зросла станом на 1 квітня 2022 року: з 436000 одиниць у січні до 437000 одиниць у квітні 2022 року. Однак слід зазначити, що лише 15 з 37 категорій підприємств роздрібної торгівлі зросли, тоді як кількість підприємств у решті категорій зменшилася [45].

Таблиця 3.4 — Динаміка кількості фізичних осіб-підприємців станом на січень-липень 2022 року

Назва галузі	Динаміка (абсол.)	Динаміка (відн.)	Темпи приросту, %
Інформація та телекомунікації	18202	8,56%	68,76%
Професійна, наукова та технічна діяльність	5300	6,05%	20,02%
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	2996	4,66%	11,32%
Сільське, лісове та рибне господарство	1371	6,98%	5,18%
Переробна промисловість	877	1,49%	3,31%
Операції з нерухомим майном	836	1,80%	3,16%
Будівництво	737	3,20%	2,78%
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	608	2,77%	2,30%
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	572	1,87%	2,16%
Освіта	234	1,73%	0,88%

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної служби статистики [45] та Додатку В

За даними Державної служби статистики у січні 2022 року кількість ФОПів становила 1 359 002, станом на липень 2022 року - 1 385 474.

Найбільше зростання кількості ФОП відбулося у сфері інформації та телекомунікацій (68,76% від загальної кількості), у професійній, науковій та



технічній діяльності (20,02%) та у сфері транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності (11,32%) (табл. 3.4).

Водночас найбільше скорочення кількості ФОПів зафіксовано в оптовій та роздрібній торгівлі, ремонті автотранспортних засобів і мотоциклів та інших види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах (мінус 2 401) [15].

Як наслідок, вітчизняні ритейлери наразі перебувають у процесі адаптації до торгівлі в умовах воєнного часу. Ситуація є надзвичайно складною для ритейлерів і має багато негативних наслідків для їхнього бізнесу, таких як руйнування багатьох складів роздрібних мереж, порушення роботи більшості транспортних маршрутів та дефіцит персоналу [13, с.260].

В останні роки внутрішній ринок роздрібною торгівлі України почала заповняти діяльність транснаціональних корпорацій. На сьогодні одні з кращих позицій займають такі іноземні торговельні мережі як: «Metro Cash&Carry», «Auchan», «Zara», «Bershka», «Stradivarius» тощо.

Варто зазначити, що, незважаючи на зменшення кількості ФОПів, загальна кількість реєстрацій нового бізнесу у березні-липні 2022 року вже наблизилась до 74% від кількості реєстрацій за аналогічний період 2021 року. Таким чином, зараз можна говорити про те, що адаптація до повномасштабної війни відбувається швидше, ніж адаптація до пандемії коронавірусу.

Але в той час як загальні показники роздрібною торгівлі починали набирати оберти, роздрібна торгівля паливом страждала від дефіциту та підвищення цін.

За період воєнного часу на території України значно зменшилась кількість автозаправних станцій. Директор Консалтингової групи "А-95" - С. Куюн стверджує, що наразі діють тільки 2500 АЗС, тоді як їх до війни було близько 7500. Така ситуація пов'язана з нестачею палива в країні та значним скороченням приватного споживання пального [12].

Кількість автозаправних станцій зменшується, особливо в периферійних районах, незважаючи на те, що там багато споживачів. З іншого боку, у великих містах і на головних автомагістралях кількість діючих АЗС залишається такою ж, які до війни. Однак підтримувати необхідний рівень постачання в регіоні стало

складно, особливо після розгрому Кременчуцького нафтопереробного заводу країною-агресором та його вимушеної зупинки.

Подальші зміни, реакції людей, бізнесу були звісно очікуваними. Кілометрові черги, відсутність достатньої кількості пального на АЗС, неможливість його підвозу, відсутність достатніх резервів у країні – все це поклало свій відбиток на функціонуванні підприємств роздрібної торгівлі паливом.

Навесні 2022 року у зв'язку припиненням співпраці з країною-агресором та воєнним становищем у країні почались проблеми з поставкою та забезпеченням країни паливом. Тому першочергово почали нарощувати постачання з країн ЄС, так із 60 тис. тонн у березні до 600 тис. тонн у червні. В той час, так і на сьогоднішній день завданням залишається створення запасу палива, застосовуючи механізм довгострокових контрактів [41].

Так як основними точками для удару країни-агресора по території України залишались нафтобази, то залишки пального почали розвозити відразу по АЗС, щоб знову не потрапити під удар і не втратити відповідно кошти. Так як підприємства без отримання прибутку не може здійснювати своє функціонування, виплачувати зарплати та податки.

За даними Ukrainian Business Award було складено список найкращих АЗС в Україні (рис. 3.3). Комплексний аналіз включив: вивчення фінансів компанії, вивчення ринкової позиції, вивчення факторів ризику.

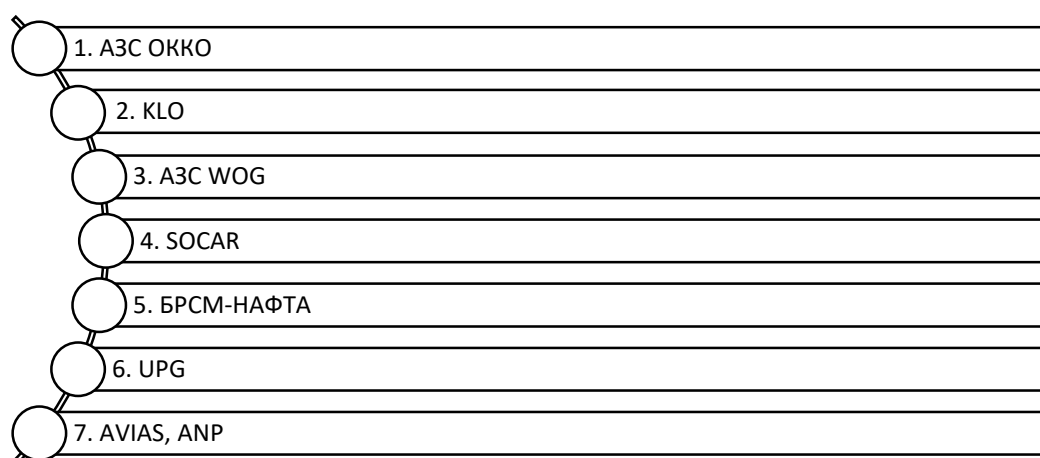


Рисунок 3.3 — Рейтинг основних АЗС України

Джерело: побудовано на основі даних [49]

Тому за дослідженням найкращими стали АЗС ОККО, KLO та WOG, так як демонструють найефективніше функціонування, використання найвигіднішої стратегії, що забезпечує довіру серед клієнтів і постачальників та отримання прибутку для підприємств. Саме ці підприємства продовжують працювати в умовах повномасштабної війни та економічної кризи, щоб забезпечувати як фізичних та юридичних осіб, так і країну в цілому паливом.

Одним з негативних моментів для АЗС стало зниження вартості палива за вказівками державного управління, за рахунок відміни ПДВ та акцизу. При цьому АЗС, які мали закуплене паливо, мали сплачувати податок і продавати паливо дешевше. Тому це посприяло втратам для багатьох АЗС, особливо, для дрібних мереж.

За рахунок збільшення дефіциту, почала збільшуватись і ціна на паливо (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 — Цінова політика головних операторів України за 2022-2023 рр., грн за 1 л

Назва операторів	Україна				Миколаївської області			
	2022		2023		2022		2023	
	Бензин А-95	ДП	Бензин А-95	ДП	Бензин А-95	ДП	Бензин А-95	ДП
АМІС	30,56	29,81	49,49	53,99	30,56	29,81	49,49	53,49
WOG	30,97	30,16	49,99	54,00	30,97	30,16	49,99	54,00
Авіас	29,95	29,00	50,00	52,00	29,95	29,00	50,00	52,00
БРСМ-Нафта	29,55	28,08	47,99	50,99	29,55	28,08	47,99	50,99
Кворум	29,95	28,95	48,38	51,98	29,95	28,95	48,38	51,98
ОККО	30,97	30,16	49,99	54,00	30,97	30,16	49,99	54,00
Укрнафта	30,00	29,00	46,50	50,50	30,00	29,00	46,50	50,50

Джерело: побудовано автором за даними [68]

За даними Міністерства фінансів України, можна прослідкувати динаміку цін основних операторів у країні. Загалом ціна в Миколаївському регіоні та Україні в

цілому не відрізняється. За період 2022-2023 років ціна на бензин в середньому зросла на 67%, а на дизельне паливо – на 79%, найбільші стрибки в ціні, звісно, спостерігаються починаючи з травня 2022 року з початком дефіциту пального. Найвищі ціни спостерігаються у WOG та ОККО, так як дані мережі АЗС вважаються лідерами на ринку України, найнижчі ціни – в Укрнафта. Як показує практика, приватні (маловідомі) АЗС мають меншу ціну, ніж мережеві, проте, варто зазначити, що мережеві АЗС стежать за якістю свого асортименту пального, аби не втратити довіру своїх клієнтів [52].

Через таку ситуацію з ціною на ринку палива як для клієнтів, так і для підприємств постав вибір між дешево, але немає та дорого, але є. Варто зазначити, що другий варіант більш привабливіший, в такому випадку буде працювати бізнес, будуть працювати торгові точки та в цілому економіка буде обертатись, що зрештою призведе до втримання і зростання доходів населення.

За даними Мінекономіки, наразі 95% імпортованого бензину та 72% дизельного палива Україна отримує з країн ЄС. Лідерами постачання є Румунія, Литва, Словаччина, Греція, Болгарія та Польща [39]. На даний момент на ринку забезпечене поступове накопичення запасів нафтопродуктів завдяки постійному зростанню обсягів імпорту. Тому вже через півроку не спостерігається ажіотажного попиту на паливо, на АЗС відсутні черги, а ціни не демонструють тенденції до стрімкого зростання, як в перші місяці. За прогнозами споживання у вересні-грудні щомісяця Україні потрібно 500-550 тис. тонн пального.

Отже, ситуація на ринку роздрібної торгівлі, зокрема палива, починає набирати свої оберти. З початком повномасштабної війни ситуація на підприємствах була неоднозначною, одні закривались, інші переходили на онлайн діяльність, треті відкривали нові точки збуту. Проте кожне підприємство роздрібної торгівлі зіткнулось з проблемою забезпечення нормального функціонування в умовах воєнного стану.

### 3.2. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу ТОВ «Кворум-Нафта»

Ринок роздрібної торгівлі палива в умовах економічної кризи, у зв'язку з пандемією Covid-19 та воєнним станом, зазнав значних коливань, особливо це відобразилось на невеликих мережах роздрібної торгівлі. Тому для аналізу впливу економічної кризи на стратегічний потенціал роздрібної торгівлі паливом було обрано ТОВ «Кворум-Нафта».

АЗС є важливою інфраструктурою у всіх містах, в тому числі і в Миколаївській області. Велика кількість автозаправних станцій зумовлена стрімким збільшенням кількості транспортних засобів на дорогах та їх активним використанням. АЗС забезпечують паливом різні типи транспортних засобів, включаючи легкові та вантажні автомобілі, позашляховики та мотоцикли.

Заправні станції в Миколаївській області часто розташовуються вздовж жвавих доріг і автомагістралей для зручності доступу та безпеки місцевих жителів. Їх також можна зустріти на відрізках автошляхів, віддалених від населених пунктів. Наразі вони пропонують бензин, дизельне паливо, пропан і метан з різним октановим числом (ці станції зазвичай розташовані окремо), а саме АІ-80, АІ-92, АІ-95 і АІ-98. Окрім продажу пального, на більшості АЗС є автомийки, шиномонтажі та технічне обслуговування, а також невеликі магазини, де продають товари першої необхідності, їжу та напої. На деяких АЗС також є добре обладнані закусочні, кафетерії, стоянки для вантажівок і мотелі, але вони зустрічаються рідше.

Для дослідження було обрано ТОВ «Кворум-Нафта», в якого спостерігається середня ціна за пальне та діяльність підприємства поширюється Миколаївському та Херсонському регіонах. Дана АЗС у 2021 році увійшла в ТОП-7 найкращих підприємств Воскресенської ОТГ Миколаївського району Миколаївської області. А клієнтоорієнтована діяльність ТОВ дозволяє постійно нарощувати обсяги продажу і залучати нових клієнтів [46].

Таблиця 3.6 — Загальні характеристики ТОВ «Кворум-Нафта»

Назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КВОРУМ-НАФТА"
Форма власності	Приватна
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата реєстрації	31.03.2004
Статутний капітал	10 065 000,00 грн
Галузь	Торгівля паливом
Основні види діяльності	46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.30 Роздрібна торгівля пальним 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
Інфраструктура	Нафтобаза в селі Горохівка, Миколаївської області, автопарк
Кількість працюючих	268 (2020 рік) осіб

Джерело: побудовано автором на основі даних [58]

ТОВ «Кворум-Нафта» тривалий період функціонує на ринку палива, тому підприємство має постійних клієнтів та постачальників. За майже 19 років функціонування підприємство сформувало головні принципи, що дозволяють займати стійке положення на ринку (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 — Основні принципи функціонування ТОВ «Кворум-Нафта»

Джерело: побудовано автором на основі даних [46]

Підприємство надає свої послуги як для фізичних осіб, так і для юридичних. Окрім звичних автозаправних станцій, Кворум-Нафта надає послуги доставки палива. Його корпоративна політика полягає у якісному та швидкому обслуговуванні клієнтів сертифікованим паливом, що відповідає стандартам ГОСТ і «Євро-5» (рис. 3.5). Тому мета підприємства – максимально задовільнити потреби клієнтів, надавши якісні послуги.

Кворум-Нафта активно застосовує маркетингову політику, використовуючи систему знижок, гарантовану доставку протягом встановленого часу, відповідальність при транспортуванні та програму лояльності «KVORUM». Дана програма дозволяє накопичувати бонуси на картку при кожній покупці палива в мережі АЗС, що дозволяє використати накопичені бонуси на паливо, кафе чи інші товари. Така стратегія забезпечує АЗС потоком постійних клієнтів, а клієнтам можливість заощаджувати.



Рисунок 3.5 — Корпоративна політика ТОВ «Кворум-Нафта»

Джерело: побудовано автором на основі даних [46]

ТОВ «Кворум-Нафта» надає своїм клієнтам послуги з роздрібною торгівлю паливом за принципом ціна/якість. Ціни встановлюються на середньому рівні, пов'язаному з економічною ситуацією в країні та рівнем конкуренції на ринку, що

призводить до збільшення обсягів продажів. Ціни на ринку пального постійно змінюються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішні фактори, що впливають на цінову політику ТОВ «Кворум-Нафта», включають обмінний курс, інфляцію, політичну ситуацію в країні та ціни конкурентів, споживачів і постачальників. Поведінка споживачів на ринку та їхні покупки тісно пов'язані з рівнем цін на сировинні товари. Як правило, чим нижча ціна, тим вищий попит. Основним індикатором цін на паливо є ціна, яку встановлюють постачальники. Подальше підвищення тарифів іншими операторами законодавчо обмежене встановленням граничних рівнів націнки. Тому доцільно розглянути цінову політику основних гравців на ринку пального у Миколаївському регіоні (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 — Цінова політика ТОВ «Кворум-Нафта» та його конкурентів станом на лютий 2023 року, грн за 1 л

Вид палива	Кворум-Нафта	Авиас	WOG	Укрнафта
Бензин А-95	48,38	50,00	49,99	46,50
Газ	26,98	25,04	27,98	24,95
Дизельне паливо	51,98	52,00	54,00	50,50

Джерело: побудовано автором на основі даних [69]

Ціна Кворум-Нафта зосереджена на середньому рівні, найвища ціна у Миколаївському регіоні у АЗС «WOG», так як дана заправка є одним з лідерів на ринку. Найнижчі ціна можна спостерігати на АЗС Укрнафта, що з одного боку підвищує попит на їх продукцію, а з іншого боку змушує сумніватись в якості.

Для того, щоб визначити, наскільки раціонально ТОВ «Кворум-Нафта» організовує свою фінансову діяльність, наскільки досконало управляє своїми фінансовими ресурсами та на скільки ефективно розподіляє свої матеріальні та фінансові ресурси, було проаналізовано структуру балансу ТОВ «Кворум-Нафта» — його активи та джерела їх формування — та виявлено основні тенденції в динаміці основних статей балансу.

По-перше, було проведено горизонтальний аналіз активів компанії як матеріальної основи її господарської діяльності з метою визначення того, наскільки вони забезпечують оптимальні умови для ефективної фінансової діяльності.



Горизонтальний аналіз балансу показав, що активи компанії дещо зменшилися на 0,15% у 2019 році, зросли на 51% у 2020 році і знову зменшилися на 3,4% до 36 млн грн 2021 році. Ця тенденція є результатом аналогічних змін в оборотних активах у попередні роки (табл. 3.8). 2020 рік демонструє зменшення оборотних активів на 152,9 млн. грн. (38,7%), в той же час за 2021 рік оборотні активи зростають майже на 53 млн. грн., це пояснюється підвищенням готівки та їх еквівалентів у їх складі більше ніж на 100%, а саме 132,6%. Протягом 2021 року спостерігався спад обсягу оборотних активів у всіх складових, окрім готівки.

Таблиця 3.8 — Горизонтальний аналіз оборотних активів ТОВ «Кворум-Нафта»

Показник, тис. грн.	2018	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
					абсол., тис. грн	відн., %	абсол., тис. грн	відн., %
Оборотні активи	360587	394885	241942	294849	-152943	-38,73	52907	21,87
Запаси	211445	115011	106257	88305	-8754	-7,61	-17952	-16,89
Дебіторська заборгованість	47698	66550	69721	41991	3171	4,76	-27730	-39,77
Готівка та її еквіваленти	14 967	7188	2120	4932	-5068	-70,51	2812	132,64
Інші оборотні активи	4865	4119	12236	6738	8117	197,06	-5498	-44,93

Джерело: розраховано автором на основі додатку А

При цьому варто зауважити, що забезпечення готівкою вважається одним із головних індикаторів фінансової стійкості, так як за допомогою грошових коштів підприємство має змогу покривати свої першочергові платежі. Тому готівка та її еквіваленти значно впали, на 70,5 протягом 2020 року відносно 2019 року, що може бути результатом падіння рівня ліквідності та платоспроможності ТОВ «Кворум-Нафта». Така ситуація може бути пов'язана з неякісною політикою управління грошовими потоками. Але вже на наступний рік, у 2021 р. цей показник збільшився на 132%. Підвищення обсягу грошових коштів показує позитивну динаміку розвитку підприємства з точки зору фінансового стану, проте за наявності великих залишків готівки впродовж тривалого періоду часу може бути результатом

неправильного використання капіталовкладень підприємства, тому їх потрібно пускати в оборот.

У складі оборотних активів спостерігається поступове зниження вартості запасів у 2020 та 2021 роки на 7,6% та 16,9 відповідно. Така ситуація може бути розглянута з двох боків. З одного боку скорочення вартості запасів вказує на раціональність обраної господарської стратегії підприємства, що веде до перенесення запасів до поточних активів, що в свою чергу підвищує ліквідність підприємства. З іншого боку зменшення запасів і сировини, а також товарів і готової продукції може вказувати на нестачу оборотних засобів чи незадовільну роботу відділу постачання, що в умовах пандемії коронавірусу на той час також можливо.

З іншого боку, торгова дебіторська заборгованість (ДЗ) дещо зросла майже на 5% у 2020 році та суттєво скоротилася майже на 40% у 2021 році. Динаміка різкого скорочення торгової дебіторської заборгованості може бути неоднозначно інтерпретована. З одного боку, зменшення торгової дебіторської заборгованості пов'язане зі зменшенням дебіторської заборгованості покупців та збільшенням платоспроможності. З іншого боку, така ситуація може бути пов'язаним зі скороченням кількості клієнтів, у зв'язку з внутрішніми чи зовнішніми чинниками. Або ж змінилася політика кредитування клієнтів підприємства, наприклад зменшився період відстрочки платежу. Тому, такі зміни можуть свідчити як про неефективну схему з продажу своїх послуг у кредит, так і про зменшення кількості невиконаних боргів з боку клієнтів.

На рисунку 3.6 для більшої наочності представлена структура оборотних активів ТОВ «Кворум-Нафта» у динаміці.

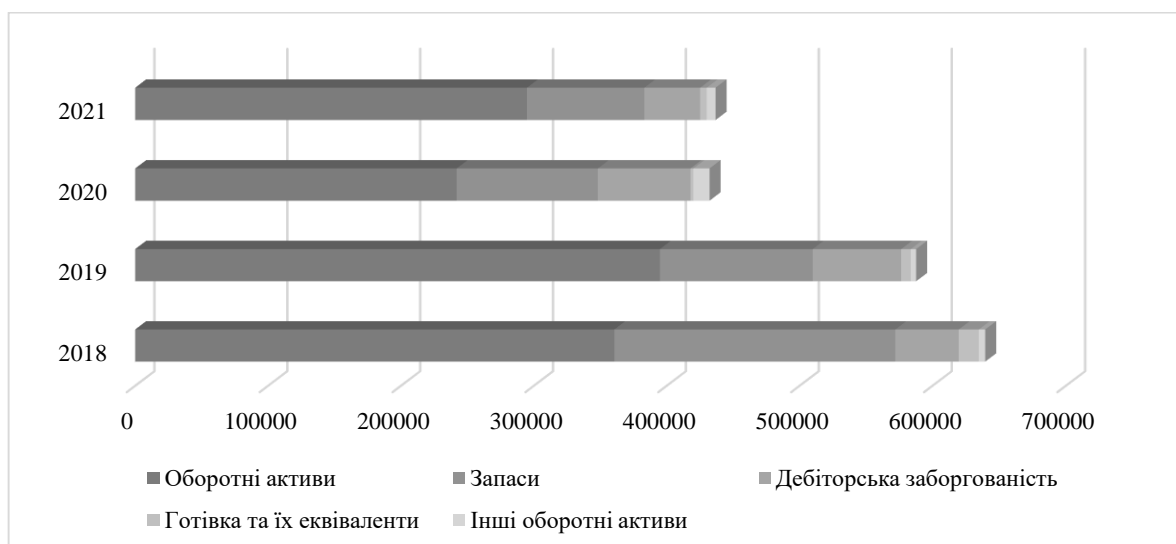


Рисунок 3.6 — Динаміка обсягу оборотних активів ТОВ «Кворум-Нафта»

Джерело: побудовано автором на основі додатку А

Загалом можна сказати, що у період до пандемії, тобто 2018 рік, мав найбільш прийнятні та одні з найвищих показників за досліджуваний період. Динаміка обсягу оборотних активів з початком проблем, пов'язаних з карантинними обмеженнями, та економічними проблемами, що торкнулись роздрібної торгівлі загалом, демонструє тенденцію до скорочення.

Розглянемо динаміку необоротних активів ТОВ «Кворум-Нафта» (табл. 3.9). Обсяг необоротних активів протягом досліджуваного періоду демонстрував досить неоднозначну динаміку: якщо у 2019 році необоротні активи були близькими до 20 млн грн, то на кінець 2020 року вони зросли більш ніж у 2,5 рази. Такі зміни в необоротних активах зазвичай відображають придбання нових об'єктів, будівель та обладнання. Окрім посилення уваги компанії до інвестицій, збільшення необоротних активів могло також бути пов'язане зі збільшенням довгострокових зобов'язань протягом досліджуваного періоду: на кінець 2021 року вартість основних засобів була на 10,3% нижчою, ніж у 2020 році, що свідчить про те, що компанія продала або списала частину своїх основних засобів, які за цей період зменшились на 23,7%. Слід також враховувати фізичний знос основних засобів, тобто амортизацію.

Таблиця 3.9 — Горизонтальний аналіз необоротних активів ТОВ «Кворум-Нафта»

Показник, тис. грн	2018	2019	2020	2021	Відхилення 2020\2019		Відхилення 2121\2020	
					абсол., тис. грн	відн., %	абсол., тис. грн	відн., %
Необоротні активи	27420	19536	71762	64386	52226	267,33	-7376	-10,28
Нематеріальні активи	0	0	492	731	492	100,00	239	48,58
Основні засоби	25134	16632	11420	8709	-5212	-31,34	-2711	-23,74
Довгострокові фінансові інвестиції	0	0	59 624	54787	59624	100	-4837	-8,11
Інші необоротні активи	0	0	51	0	51	100	-51	-100

Джерело: розраховано автором на основі додатку А

Позитивним моментом є зростання та і взагалі поява статті нематеріальних активів на кінець 2020 року, що свідчить про початок ведення підприємством інноваційної стратегії. При цьому підприємство продовжує проводити дану політику, адже значення нематеріальних активів на 2021 рік зріс ще майже на 50%.

Структура необоротних активів ТОВ «Кворум-Нафта» у динаміці представлена на рисунку 3.7.

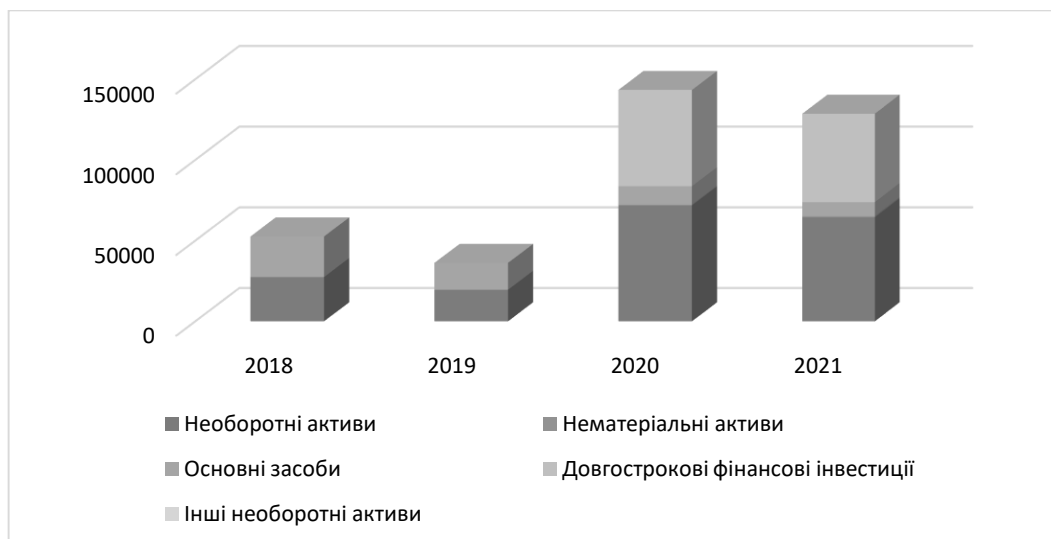


Рисунок 3.7 — Динаміка структури необоротних активів ТОВ «Кворум-Нафта»

Джерело: побудовано автором на основі додатку А

Загалом, динаміка необоротних активів, на відміну від оборотних, демонструє позитивну тенденцію. Зокрема в 2020-21 роках підприємство починає застосовувати інноваційну стратегію, впроваджує довгострокові фінансові інвестиції, за рахунок чого і зростає загальний обсяг необоротних активів.

Проведемо горизонтальний аналіз пасивів ТОВ «Кворум-Нафта» (табл. 3.10). Вартість джерел активів компанії у 2020 році зменшилася на 24,3% за 2020 рік за рахунок зменшення всіх елементів структури пасивів. При цьому у 2021 р. цей показник вже зріс на майже 13%.

Власний капітал, як сума вартості активів компанії, що перевищує вартість її зобов'язань, є показником стабільності прибутку. З огляду на постійно від'ємний нерозподілений прибуток і відсутність резервів протягом останніх двох років, компанія не змогла забезпечити стабільний прибуток 2018-2021 роках.

Таблиця 3.10 — Горизонтальний аналіз власного капіталу ТОВ «Кворум-Нафта»

Показник, тис. грн	2018	2019	2020	2021	Відхилення 2020\2019		Відхилення 2121\2020	
					абсол., тис. грн	відн., %	абсол., тис. грн	відн., %
Всього пасивів	380 651	414421	313704	359265	-100 717	-24,30	45 561	12,68
Нерозподілений прибуток	-20431	-40958	-13 775	-26935	27 183	-66,37	-13160	48,86
Позиковий капітал	210 854	432667	317414	376135	-115 253	-26,64	58721	15,61
Довгострокові зобов'язання	210854	216000	138174	0	-77 826	-36,03	-138174	-100
Короткострокові зобов'язання	0	216667	179240	376135	-37 427	-17,27	196895	109,9

Джерело: розраховано автором на основі додатку А

Довгострокові зобов'язання демонструють тенденцію до зниження: зменшення на 36% у 2020 році та нуль у 2021 році. Зменшення довгострокових зобов'язань пов'язане з погашенням довгострокових зобов'язань перед банками, інших довгострокових фінансових зобов'язань та відстрочених податкових зобов'язань. З іншого боку, така динаміка може говорити про реалізацію підприємством неефективної інвестиційної програми, відсутність технічного

переоснащення та механізації виробництва. Така ситуація сприяє зниженню фінансової стійкості підприємства.

При цьому підприємство збільшує обсяги короткострокової заборгованості, на кінець 2018 року даний показник був рівний нулю, в той час як на кінець 2021 року він вже сягнув 376,1 млн. грн. В умовах економічної кризи за 2021 рік підприємство збільшило обсяг короткострокових позик більше, ніж на 100%. Це може означати, що компанія не може сплатити свої борги постачальникам і субпідрядникам. Це також може свідчити про зменшення джерел та ліквідності поточних активів компанії.

На рисунку 3.8 представлена загальна структура пасивів ТОВ «Кворум-Нафта» у динаміці.

У 2021 році фінансовий стан ТОВ «Кворум-Нафта» був нестабільним, насамперед через те, що темпи зростання власного капіталу були нижчими за темпи зростання боргу. Така тенденція, як правило, призводить до зниження фінансової стійкості та платоспроможності компанії, а також до подальшого зростання фінансових ризиків.

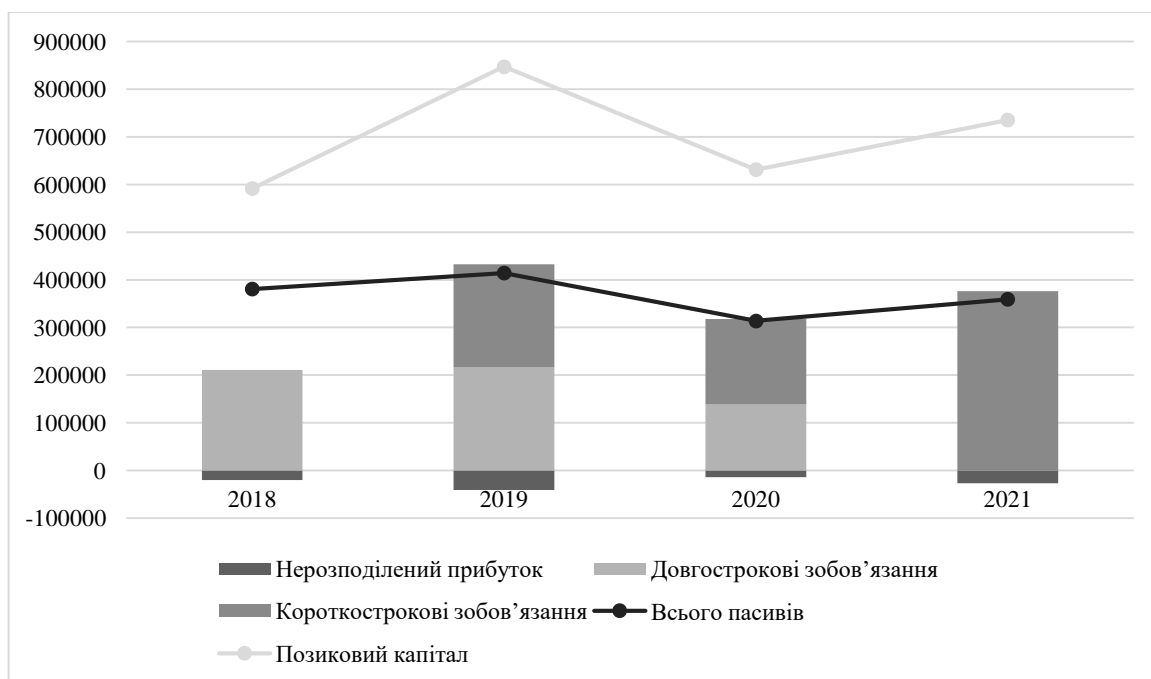


Рисунок 3.8 — Динаміка загальної структури пасивів ТОВ «Кворум-Нафта»

Джерело: розраховано автором на основі додатку А

Тому можна зробити висновок, що отримані результати є неоднозначними для ТОВ «Кворум-Нафта» при аналізі фінансового балансу. В рамках горизонтального аналізу балансу компанії було досліджено структуру пасивів та активів, а також порівняно темпи зростання, абсолютні та відносні зміни в структурі між 2018 та 2021 роками. Загалом можна сказати, що динаміка досліджуваних показників навряд чи відповідає ознакам «позитивного» балансу компанії в будь-якому періоді, хоча темпи зростання в окремі періоди є значно вищими. Отже, згідно з отриманими результатами, фінансовий стан ТОВ «Кворум Нафта» є нестійким.

Було проаналізовано структуру активів та пасивів, що впливають на ліквідність компанії на основі основних показників табл. 2.1 (табл.3.11).

Таблиця 3.11 — Основні показників ліквідності ТОВ «Кворум-Нафта» за 2018-2021 рр.

Назва показника ліквідності	2018	2019	2020	2021	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020
Робочий капітал	183 319	178 180	62 702	-81 256	-5 139	-115 478	-143 958
Ефективна заборгованість	87 185	139 234	103 482	313 426	52 049	-35 752	209 944
Коефіцієнт поточної ліквідності (К Пл)	2,33	1,82	1,35	0,79	-0,5068	-0,473	-0,565
Коефіцієнт швидкої ліквідності (К Шл)	0,965	1,293	0,758	0,550	0,328	-0,535	-0,207
Показник абсолютної ліквідності (К Шл)	0,097	0,033	0,012	0,013	-0,0635	-0,021	0,001
Маневреність робочого капіталу (К МнРК)	0,073	0,040	0,034	-0,061	-0,0324	-0,007	-0,094
Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом (КЗРК)	0,115	0,092	0,035	-0,032	-0,0237	-0,057	-0,067

Джерело: розраховано автором на основі додатку А

Компанія має від'ємний оборотний капітал протягом періоду. Оскільки компанія використовує поточне фінансування для фінансування оборотного капіталу, великий від'ємний оборотний капітал ТОВ «Кворум Нафта» означає, що

компанія фінансує всі свої оборотні активи і навіть деякі необоротні активи за рахунок короткострокових зобов'язань, а це означає, що фінансування за рахунок короткострокових зобов'язань має тенденцію до збільшення з року в рік.

Ефективна заборгованість протягом досліджуваного періоду демонструє неоднозначні показники. Так за 2019 та 2021 роки ці значення позитивні, а 2020 року це значення знизилось майже до 36 млн грн. Це означає, що лише у 2020 році зменшився відсоток короткострокового боргу, який буде погашатися за рахунок майбутніх прибутків від бізнесу. За останній досліджуваний рік, дане значення зросло більше ніж в 3 рази та сягнуло 210 млн грн, що говорить про погашення короткострокових позик підприємства за рахунок майбутніх доходів.

Аналіз відносних показників ліквідності продемонстрував, що протягом всього досліджуваного періоду, окрім 2021 року, спостерігалась тенденція до зниження. Цей коефіцієнт для ТОВ «Кворум Нафта» вказує на те, що частина його основних засобів забезпечена короткостроковими коштами. У такому випадку компанія може зіткнутися з ризиком банкрутства.

Коефіцієнт поточної ліквідності ТОВ «Кворум Нафта» мав найбільше значення у 2019 році, що свідчить про те, що компанія здатна гарантувати свою платоспроможність у короткостроковій перспективі; у 2020 та 2021 роках значення коефіцієнта зменшилося, що свідчить про зниження здатності компанії погашати свої поточні зобов'язання високоліквідними активами, але минулорічне значення було в межах норми.

У підприємства відсутні ліквідні резерви на період дослідження, тобто його потенційна платоспроможність підприємства знаходиться не низькому рівні.

ТОВ «Кворум-Нафта може ефективно забезпечувати свободу маневрування фінансовими ресурсами: у 2021 році спостерігалось від'ємне значення коефіцієнта покриття оборотного капіталу, що може свідчити про скорочення або відсутність оборотного капіталу у компанії в цей період.

Основною метою компанії є отримання прибутку; абсолютні показники ефективності оцінюються на основі фінансових результатів компанії за період 2018-2021 рр.(табл. 3.12).



Отже, порівнюючи фінансові результати, можна помітити, що прибутковість компанії значно знизилася за досліджуваний період: загалом обсяг продажів і собівартість реалізованої продукції зросли в період 2018-2021 років.

Таблиця 3.12 — Аналіз фінансових результатів ТОВ «Кворум-Нафта»  
протягом 2018-2021 рр.

Показник	2018	2019	2020	2021	Відхилення 2021/2018
Чистий дохід від реалізації продукції	1785421	1947393	1800109	2547110	761689
Собівартість реалізованої продукції	1710471	1828274	1719698	2379358	668887
Операційний прибуток	26899	47890	12987	34966	8067
Прибуток (збиток) до оподаткування	987	-10389	15678	-4916	-5903
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	722	-10734	14 546	-5263	-5985

Джерело: розраховано автором на основі додатку А

Також у 2019 році спостерігалось значне зменшення ефективності діяльності ТОВ «Кворум-Нафта». За 2020 рік ця тенденція змінилася на позитивну: збиток перетворився на прибуток у вигляді 14 млн грн. Проте в останній досліджуваний рік підприємство знову зазнало збитків. На таку динаміку могли вплинути безліч факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. До складу яких можна віднести: раптовий спалах пандемії Covid-19, економічна криза, неефективність використання ресурсів підприємства, зміна керівного складу і багато іншого.

Для більш детального аналізу та розуміння стану підприємства на ринку роздрібною торгівлі паливом було проведено маркетинговий аналіз для дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього бізнес середовища, зокрема PEST- та SWOT-аналізу. PEST-аналіз дозволить виявити фактори зовнішнього середовища, які можуть вплинути на функціонування ТОВ «Кворум-Нафта» (табл. 3.13).

Нестабільна обстановка за умов пандемії, наразі воєнного стану, створює безліч перешкод для розвитку нормальної діяльності підприємства, так як збільшує майнові, операційні та фінансові ризики.

Тому до політичних проблем варто віднести в 2019 році проблеми пандемії коронавірусу. До економічних факторів макросередовища найбільш впливовим фактором можна вважати темпи інфляції, за рахунок чого збільшуються витрати і підвищуються ціни на паливо, а також зростає частка на податки та мито, що спричиняє зростання закупочних цін і, відповідно, збільшення витрат.

Таблиця 3.13 — PEST-аналіз макросередовища ТОВ «Кворум-Нафта»

Політичні фактори	Економічні чинники
1. Високі ціни та вимивання обігових коштів за рахунок недосконалої і складної податкової системи. 2. Державне регулювання на рику торгівлі палива. 3. Воєнний стан у країні 4. Дотримання вимог про охорону навколишнього середовища.	1. Підвищення інфляції 2. Високі входні бар'єри в галузь 3. Високий рівень конкуренції 4. Поява нових АЗС на ринку 5. Підвищення попиту на паливо за рахунок ведення бойових дій на території країни 6. Зниження реальних зарплат
Соціальні фактори	Технологічні фактори
1. Постійні клієнти, введення дисконтних карток 2. Підвищення кількості автовласників	1. Використання техніки транспортування нафтопродуктів одразу до АЗС 2. Регулярне оновлення матеріально-технічної бази (обладнання, транспортних засобів) 3. Зростання кількості електромобілів

Джерело: побудовано автором

Отже, проведений PEST-аналіз дає змогу зрозуміти, що економічні та соціальні фактори мають негативну тенденцію в розвитку підприємства, так як зі зростанням темпів інфляції, будуть зростати ціни на ресурси, а тому і на ціну пального. Також варто зазначити, що зниження реальних зарплат призведе до скорочення купівельної спроможності населення та можливо потягне за собою скорочення попиту.

Також наведемо більш розширений PEST-аналіз, зі зваженими оцінками, щоб оцінити ступінь впливу кожного з факторів, а також вплив групи факторів в цілому (табл. 3.14).

Таким чином, найбільш значущими факторами, що впливають на ТОВ «Кворум-Нафта», є економічні, а найменш значущими – технологічні. Загалом,

можна проранжувати фактори за силою впливу на ТОВ «Кворум-Нафта», виходячи з отриманого PEST-аналізу (табл. 3.15).

Таблиця 3.14 — PEST-аналіз ТОВ «Кворум-Нафта» зі зваженими оцінками

Опис фактора	Вплив фактора	Оцінка					Середня оцінка	Зважена оцінка
		1	2	3	4	5		
<b>ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ</b>								
Високі ціни та вимивання обігових коштів за рахунок недосконалої і складної податкової системи	2	3	2	4	4	3	3,2	6,40
Державне регулювання на рику торгівлі палива	3	5	4	5	5	5	4,8	14,40
Воєнний стан у країні	2	4	5	5	4	4	4,4	8,80
Дотримання вимог про охорону навколишнього середовища	2	2	3	3	2	3	2,6	5,20
Разом за політичними факторами								34,80
<b>ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ</b>								
Підвищення інфляції	2	3	4	3	3	4	3,4	6,80
Високі вхідні бар'єри в галузь	2	3	2	2	3	3	2,6	5,20
Високий рівень конкуренції	2	4	2	4	4	3	3,4	6,80
Поява нових АЗС на ринку	1	2	3	2	1	2	2,0	2,00
Підвищення попиту на паливо за рахунок ведення бойових дій на території країни	2	3	4	3	3	4	3,4	6,80
Зниження реальних зарплат	3	4	4	3	4	5	4,0	12,00
Разом за економічними факторами								39,60
<b>СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ</b>								
Постійні клієнти, введення дисконтних карток	2	3	2	4	3	3	3,0	6,00
Підвищення кількості автовласників	1	2	3	2	3	2	2,4	2,40
Тренди, за яких АЗС мають власні кафе або магазини	2	3	4	4	2	4	3,4	6,80
Разом за соціально-культурними факторами								15,20
<b>ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ</b>								
Використання техніки транспортування нафтопродуктів одразу до АЗС	1	2	1	3	2	3	2,2	2,20
Регулярне оновлення матеріально-технічної бази (обладнання, транспортних засобів)	2	2	2	4	4	3	3,0	6,00
Зростання кількості електромобілів	2	3	4	2	4	2	3,0	6,00
Разом за технологічними факторами								14,20

Джерело: побудовано автором

Таким чином, на ТОВ «Кворум-Нафта» найбільше впливають такі фактори, як державне регулювання на рику торгівлі палива, зниження реальних зарплат, воєнний стан у країні. Найменш вагомими є такі фактори: використання техніки транспортування нафтопродуктів одразу до АЗС, поява нових АЗС на ринку, а також тренди, за яких АЗС мають власні кафе або магазини.

Таблиця 3.15 — Ранжування факторів впливу на ТОВ «Кворум-Нафта за результатами PEST-аналізу

Політичні		Економічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вес
Державне регулювання на рику торгівлі палива	14,40	Зниження реальних зарплат	12,00
Воєнний стан у країні	8,80	Підвищення попиту на паливо за рахунок ведення бойових дій на території країни	6,80
Високі ціни та вимивання обігових коштів за рахунок недосконалої і складної податкової системи	6,40	Підвищення інфляції	6,80
Дотримання вимог про охорону навколишнього середовища	5,20	Високий рівень конкуренції	6,80
		Високі вхідні бар'єри в галузь	5,20
		Поява нових АЗС на ринку	2,00
Соціально-культурні		Технологічні	
Постійні клієнти, введення дисконтних карток	Вес	Пришвидшення темпів оновлення матеріально-технічної бази	6,00
Разом за соціально-культурними факторами	6,80	Зростання кількості електромобілів	6,00
Підвищення кількості автовласників	6,00	Використання техніки транспортування нафтопродуктів одразу до АЗС	2,20
Тренди, за яких АЗС мають власні кафе або магазини	2,40		

Джерело: побудовано автором

Як і будь-яке підприємство, ТОВ «Кворум-Нафта» вважає за необхідне вдосконалювати технологію, яка спричинить зниження часу і витрат, а також удосконалювати систему управління технологічним процесом. Тому до можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища можна віднести збільшення кількості автовласників, наявність постійних клієнтів; недосконала і складна податкова система, поява нових АЗС на ринку відповідно.

PEST-аналіз варто доповнювати також SWOT-аналізом. Він дозволить проаналізувати внутрішні чинники впливу на підприємство.

Проведений SWOT-аналіз представлено у таблиці 3.16. Проаналізувавши SWOT-аналіз можна сказати, що у ТОВ «Кворум-Нафта» є як сильні, так і слабкі сторони. За рахунок свої сильних сторін підприємство має можливості до розширення своєї мережі, збільшення кількості споживачів, співпраці з новими постачальниками, що забезпечити покупку більш дешевої продукції без втрати якості.

Таблиця 3.16 — SWOT-аналіз мікросередовища ТОВ «Кворум-Нафта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока якість пального</li> <li>2. Клієтоорієнтованість</li> <li>3. Постійні клієнти</li> <li>4. Доступні ціни</li> <li>5. Сучасне обладнання</li> <li>6. Кваліфікований персонал</li> <li>7. Зручне розташування АЗС</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність від постачальників</li> <li>2. Проблеми з платоспроможністю</li> <li>3. Відсутність вкладень для інноваційного розвитку</li> <li>4. Вузкий асортимент товарів</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення нових точок збуту палива</li> <li>2. Розширення асортименту товарів</li> <li>3. Пошук нових постачальників</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інфляція</li> <li>2. Відсутність робочого капіталу</li> <li>3. Немоżliвість покриття за рахунок власних надходжень (фінансова залежність)</li> </ol>

Джерело: побудовано автором

Для розширеного аналізу, наведемо матрицю SWOT, щоб висвітлити основні стратегії підприємства (табл. 3.17).

На підставі SWOT-аналізу можна зробити висновок, що для ТОВ «Кворум-Нафта» сильною стороною є якість палива і зручне місце розташування для клієнтів. Досить вагомими слабкими сторонами є фактори, пов'язані з платоспроможністю підприємства та відсутністю вкладень для інноваційного розвитку. Як і для більшості підприємств загрозами для ТОВ «Кворум-Нафта» є інфляція та проблеми з фінансами, але, зважаючи на загальний стан розвитку, підприємство має можливості до розширення за рахунок створення нових точок збуту, при цьому може збільшитись і кількість постачальників палива та звісно асортиментний ряд

товарів на АЗС, для прикладу облаштування міні-кафе чи збільшення товарів споживання для клієнтів.

Таблиця 3.17 — Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Кворум-Нафта»

	<b><u>Можливості (O)</u></b>	<b><u>Загрози (T)</u></b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення нових точок збуту палива</li> <li>2. Розширення асортименту товарів</li> <li>3. Пошук нових постачальників</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інфляція</li> <li>2. Відсутність робочого капіталу</li> <li>3. Неможливість покриття за рахунок власних надходжень (фінансова залежність)</li> </ol>
<b><u>Сильні сторони (S)</u></b>	<b><u>SO-стратегія</u></b>	<b><u>ST-стратегія</u></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока якість пального</li> <li>2. Клієнтоорієнтованість</li> <li>3. Постійні клієнти</li> <li>4. Доступні ціни</li> <li>5. Сучасне обладнання</li> <li>6. Кваліфікований персонал</li> <li>7. Зручне розташування АЗС</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення маркетингового просування;</li> <li>2. Надання знижок для постійних клієнтів;</li> <li>3. Створення оновлених АЗС під потреби покупців;</li> <li>4. Розширення мережі АЗС разом з асортиментом.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення власного робочого капіталу за рахунок зниження кредитів та зростання власних коштів;</li> <li>2. Зростання власних коштів за рахунок збільшення обсягів продажу;</li> <li>3. Отримання прибутку за рахунок продажу пального преміум-якості.</li> </ol>
<b><u>Слабкі сторони (W)</u></b>	<b><u>WO-стратегія</u></b>	<b><u>WT-стратегія</u></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність від постачальників</li> <li>2. Проблеми з платоспроможністю</li> <li>3. Відсутність вкладень для інноваційного розвитку</li> <li>4. Вузький асортимент товарів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження залежності від постачальників за рахунок пошуку нових;</li> <li>2. Підвищення платоспроможності за рахунок збільшення асортименту;</li> <li>3. Інвестиції у створення нових точок збуту з покращеною якістю обслуговування</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диверсифікація постачальників задля вибору найбільш оптимальних цін;</li> <li>2. Покращення платоспроможності за рахунок збільшення робочого капіталу;</li> <li>3. Розширення асортименту для збільшення кількості покупців;</li> <li>4. Інвестиційні вкладення для зниження залежності від запозичених коштів у подальшому</li> </ol>

Джерело: складено автором

Можна зробити висновок, що для цього підприємства ми можемо запропонувати стратегічне поле SO «Сильні сторони-Можливості», оскільки завдяки реалізації цих стратегій підприємство зможе підвищити свої позиції на ринку, а крім цього, покращити власний фінансовий стан.

### 3.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Кворум-Нафта» на ринку роздрібною торгівлі

Жодна компанія не може проаналізувати рівень свого успіху без діяльності основних конкурентів. До конкурентів ТОВ «Кворум-Нафта» можна віднести ТОВ «БРСМ-Нафта», ТОВ «Світ-Оіл», ТОВ «Фортуна 2013» та ТОВ «Ліг». Досліджувані мережі конкурентів приблизно однакові за своїм обсягом функціонування та розташовані в Миколаївській області.

Оцінка інтенсивності конкуренції серед функціонуючих в галузі підприємств є важливим етапом аналізу стратегії підприємства роздрібною торгівлі. Для того, щоб охарактеризувати розподіл частки ринку між конкурентами проведено чотирьохчастковим показником концентрації ( $CR_4$ ).

$$CR_4 = \frac{2,547+0,013+0,121+0,013}{2,744} = 0,995 \quad (3.1)$$

Концентрація виробництва для даних об'єктів дослідження є високою (99,5%), це свідчить про низький рівень інтенсивності конкуренції між даними підприємствами на ринку.

Таблиця 3.18 — Оцінка рівня інтенсивності конкуренції серед конкурентів ТОВ «Кворум-Нафта»

Підприємства	Обсяг виручки, млрд грн	Частка ринку, $q_i$	Ранг, $r_i$	$I_{HH}$
Кворум Нафта	2,547	0,928	1	0,86182
БРСМ-Нафта	0,013	0,005	4	0,00002
Світ-Оіл	0,121	0,044	2	0,00195
Фортуна 2013	0,013	0,005	5	0,00002
Ліг	0,0496	0,018	3	0,00033
Разом	2,7436	1,000	-	0,86414

Джерело: розраховано автором на основі фінансових звітностей підприємств [58,59,60, 61,62]

Згідно з табл. 3.18, Індекс Герфіндаля-Гіршмана ( $I_{HH}$ ) у даному випадку склав 0,86, тобто, ринок є висококонцентрованим. Найбільшою часткою в структурі

обсягу виручки володіло ТОВ «Кворум-Нафта» (92,8 %), що вказує на безперечну монополізацію «ринкової влади» у досліджуваному регіоні.

Для даного аналізу варто також розрахувати індекс Розенблюта, що допоможе охопити і ранги підприємств.

$$I_r = \frac{1}{2 \times (0,928 \times 1 + 0,005 \times 4 + 0,044 \times 2 + 0,005 \times 5 + 0,018 \times 3) - 1} = 0,815 \quad (3.2)$$

Для досліджуваних підприємств-конкурентів даний індекс ( $I_r$ ) склав 0,815, що також говорить про невисокий рівень інтенсивності конкуренції (табл. 3.19).

Таблиця 3.19 — Показники рівня інтенсивності конкуренції серед 5-ти підприємств роздрібною торгівлі паливом

Показник	Значення	Тип ринку
Індекс концентрації (I)	99,5%	Висококонцентрований
Індекс Герфіндаля-Гіршмана	86%	Висококонцентрований
Індекс Розенблюта	81,5%	Висококонцентрований

Джерело: розраховано автором на основі фінансових звітностей підприємств [58,59,60, 61,62]

Тому згідно з розрахунків, всі індекси інтенсивності конкуренції демонструють високий рівень концентрації ринку, із низьким рівнем конкуренції та загрозою монополізації.

Також для аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Кворум-Нафта», було розраховано коефіцієнти ліквідності найбільших конкурентів компанії на 2021 рік та порівняно з відповідними коефіцієнтами аналізованих компаній.

З табл. 3.20 можна зробити висновок, що ТОВ «Світ-Оіл» займає позицію лідера на ринку торгівлі пального серед досліджуваних підприємств, обігнавши всіх своїх конкурентів за всіма показниками ліквідності, як абсолютними, так і відносними.



Таблиця 3.20

Порівняння показників ліквідності для найбільших конкурентів ТОВ «Кворум-Нафта» за 2021 рік

Назва показника ліквідності	БРСМ	Світ-Оіл	Фортуна 2013	Ліг	Кворум-Нафта	Кворум/БРСМ	Кворум/Світ-Оіл	Кворум/Фортуна	Кворум/Ліг
Робочий капітал, тис. грн	-128 001	11 926,4	2 576,7	-9 847,7	-81 256	46 744,6	-93 182,4	-83 832,7	-71 408,3
Ефективна заборгованість	133 923	-6 220	-418,3	-209,2	65 235	-68 688	71 455	65 653,3	65 444,2
Коефіцієнт поточної ліквідності ( $K_{Пл}$ )	38,27	10,56	11,26	1,59	2,31	-35,96	-8,25	-8,95	0,72
Коефіцієнт швидкої ліквідності ( $K_{Шл}$ )	0,0606	5,73	0,1586	0,435	0,550	0,49	-5,18	0,39	0,12
Показник абсолютної ліквідності ( $K_{Шл}$ )	0,001	3,009	0,007	0,027	0,013	0,01	-3,00	0,01	-0,01
Маневреність робочого капіталу ( $K_{МнРК}$ )	-0,002	0,3152	-0,0359	-0,0715	-0,0607	-0,06	-0,38	-0,02	0,01
Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом ( $KЗРК$ )	-9,823	0,098	-0,083	-0,200	-0,032	9,79	-0,13	0,05	0,17

Джерело: розраховано автором на основі [58,59,60, 61,62]

Що стосується коефіцієнта поточної ліквідності, то показники ТОВ «БРСМ-Нафта» значно перевищують показники своїх конкурентів. Це говорить про те, що підприємство-конкурент має вищу платоспроможність у короткостроковому періоді порівняно з іншими. Коефіцієнт абсолютної ліквідності найнижчим був у всіх підприємств, лише ТОВ «Світ-Оіл» тримає значення у рамках нормативу.

Порівнявши основні показники ліквідності, можна говорити про те, що конкуренти ТОВ «Кворум-Нафта» мають значно відмінні значення відносно один одного. Найбільшим конкурентом по показникам ліквідності для ТОВ «Кворум-Нафта» є ТОВ «Світ-Оіл» та по платоспроможності ТОВ «БРСМ-Нафта». Щодо інших конкурентів, то вони мають деякі значення нижче, ніж досліджуване підприємство, тому на рику складають меншу загрозу. Для того, щоб ТОВ «БРСМ-Нафта» мало позитивний оборотний капітал, поточні активи повинні складатися з власного капіталу, а не з кредитних зобов'язань.

Також доцільно провести аналіз фінансової стійкості, що дозволить сформулювати істинне бачення фінансового становища підприємств та оцінити можливі фінансові ризики, також дізнатися про рівень залежності підприємств від їх позикових джерел фінансування. Тому було проведено оцінку фінансової стійкості ТОВ «Кворум-Нафта» та його конкурентів за основними показниками табл. 2.2 (табл. 3.21).

Можна зробити висновок, що більшість значень коефіцієнтів фінансової стійкості підпадають під нормативне значення у ТОВ «Світ-Оіл». Інші підприємства не виконують ці норми.

Чотири досліджуваних підприємства з п'яти мають низьку фінансову стійкість та нездатність проводити прогноз на довгострокову перспективу. За рахунок цього підвищується рівень фінансового ризику кожного підприємства.

Для досліджуваного підприємства Кворум-Нафта та його конкурентів БРСМ-Нафта та Ліг, коефіцієнти маневреності власного капіталу мали

від'ємні значення, що свідчить про достатній обсяг власних ресурсів для забезпечення необоротних і частини оборотних активів підприємств.

Таблиця 3.21 — Оцінка фінансової стійкості найбільших конкурентів  
ТОВ «Кворум-Нафта» за 2021 року

Назва коефіцієнта	Кворум- Нафта	БРСМ	Світ-Оіл	Фортуна 2013	Ліг
Коефіцієнт автономії	-0,047	-0,228	0,941	0,036	-0,225
Коефіцієнт фінансової залежності	0,953	0,772	1,941	1,036	0,775
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,057	-2,896	1,523	0,046	-0,301
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	2,276	16,567	1,095	2,233	2,613
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,045	-0,186	16,054	0,037	-0,184
Коефіцієнт фінансового ризику	-22,296	-5,385	0,062	27,078	-5,438
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	1,047	1,228	0,059	0,964	1,225
Коефіцієнт довгострокової заборгованості	0,000	-0,011	0,000	0,000	-0,076
Коефіцієнт покриття відсотків	15,167	- 27,984	6,524	6,556	0,000

Джерело: розраховано автором на основі [58,59,60, 61,62]

Коефіцієнт довгострокової заборгованості можна розглянути лише для БРСМ-Нафта та Ліг, інші підприємства не мають довгострокових зобов'язань у фінансових звітах станом на 2021 рік. Для даних підприємств можна сказати, що спостерігається зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт покриття відсотків для ТОВ «Кворум-Нафта» показує те, що чим більше значення коефіцієнта, тим міцніші потенційні можливості підприємства для погашення своїх позик для підвищення рівня захищеності кредиторів підприємства від несплати відсотків.

Після порівняння показників фінансової стійкості досліджених підприємств можна стверджувати, що беззаперечним лідером являється ТОВ «Світ-Оіл».

Крім того, оскільки управління ефективністю допомагає фірмам досягати високої прибутковості, в контексті цього дослідження дуже важливо проаналізувати відповідний показник, а саме показник ефективності ТОВ «Кворум-Нафта». Фінансова прибутковість може вказувати на потенційні можливості для компаній у діловому співробітництві.

Так як для рентабельності не існує чітко встановлених нормативів було проведено аналіз не тільки ТОВ «Кворум-Нафта», але і його конкурентів на основі табл. 2.3 (табл. 3.22).

Отже, рентабельність продукції – це показник прибутку з кожної гривні виробництва. Порівнюючи показник ТОВ «Кворум-Нафта» з показниками його основних конкурентів, можна сказати, що лідируюче місце займає ТОВ «Фортуна 2013», підприємство має високі показники валового прибутку за рахунок більшого обсягу чистого доходу та на 7,16 копійки більше прибутку з 1 гривні виробництва порівняно з ТОВ «Кворум-Нафта».

Таблиця 3.22 — Основні показники рентабельності конкурентів ТОВ «Кворум-Нафта» за 2021 рік, %

Назва показника рентабельності	Кворум-Нафта	БРСМ	Світ-Оіл	Фортуна 2013	Ліг
Рентабельність продукції	7,05	0,00	6,75	14,21	9,05
Валова рентабельність реалізації	6,59	1,00	6,32	12,44	8,30
Операційна рентабельність реалізації	1,373	-32,607	1,242	2,079	-2,765
Чиста рентабельність реалізації	-0,207	-14,397	0,931	0,363	-2,764
Рентабельність оборотного капіталу	13,028	-53,758	12,912	10,758	-20,708
Рентабельність активів	-1,461	-1,874	7,413	1,930	-14,075
Рентабельність чистих активів	47,775	8,837	8,044	62,519	71,851
Рентабельність власного капіталу	51,147	9,142	6,588	51,265	71,851

Джерело: розраховано автором на основі [58,59,60, 61,62]

Порівнюючи 5 підприємств однієї галузі за валовою рентабельністю реалізації, варто вказати, що перше місце займає ТОВ «Фортуна 2013» зі значенням 12,44. При цьому досліджуване підприємство ТОВ «Кворум-Нафта» має значення показника майже вдвічі менше, ніж лідируюче за даним показником. Для поліпшення операційної ефективності ТОВ «Кворум-Нафта» має зменшити собівартості продукції та покращення витрат на збут. Станом на

2021 рік Кворум-Нафта займає третє місце серед своїх конкурентів за даним показником.

Операційна рентабельність реалізації трьох з досліджуваних підприємства є позитивним значення, проте ТОВ «БРСМ-Нафта» та ТОВ «Ліг» мають від'ємні значення даного показника, що свідчить про те, що операційну маржу підприємства можна вважати нестійкою, така динаміка є непривабливою для інвесторів та кредиторів. По значенню найбільше значення операційної рентабельності реалізації також належить ТОВ «Фортуна 2013».

Рентабельність оборотного капіталу показує вартість прибутку на 1 грн оборотного капіталу. Зважаючи на це аналізоване підприємство ТОВ «Кворум-Нафта» має найвищу значення серед своїх конкурентів. Такі підприємства як БРСМ-Нафта та Ліг мають від'ємні значення за рахунок від'ємного значення операційного прибутку.

Рентабельність власного капіталу є чи не найважливішим показником розвитку підприємства для його власників, так як дає можливість визначати зростання їх добробуту за певний час. Таким чином, аналіз ТОВ «Кворум-Нафта» та його конкурентів показує лідером даного показника ТОВ «Ліг», його значення більше 70%. Така динаміка говорить про те, що ефективність використання власного капіталу є високою. При цьому значення Кворум-Нафта відрізняється від Ліг майже на 20%. Найменше значення спостерігається у ТОВ «Світ-Оіл».

Отже, можна зробити висновок про те, що у багатьох випадках ТОВ «Кворум-Нафта» поступається результатами ТОВ «Фортуна 2013». Причиною цього є гірші фінансові результати Кворум-Нафта, зокрема, більша різниця між чистим доходом та собівартістю реалізованої продукції. Усі розраховані показники показували позитивну динаміку та вписувалися у межі значень своїх конкурентів на ринку. Єдиний показник, що показав від'ємне значення для Кворум-Нафта була рентабельність активів.

#### 4. РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Нами було визначено, що ТОВ «Кворум-Нафта» у своїй діяльності має суттєві недоліки, серед них:

- нестача власного оборотного капіталу підприємства;
- збитковість власної діяльності, оскільки спостерігалися збитки протягом більшості років, що аналізувалися;
- від'ємний рівень власного капіталу;
- втрата конкурентних позицій порівняно з іншими підприємствами даної сфери у Миколаївському регіоні;
- перевищення суми поточних зобов'язань суми всього майна підприємства, що свідчить про фінансування основної діяльності за рахунок боргів, які є дорогими для підприємства.

Однією з основних проблем на підприємстві є відсутність чітких методів управління зосереджених на зменшенні витрат та збільшенні доходів. Тобто менеджмент управління витратами та доходами є досить нестабільним.

Підприємство не має чіткої системи управління витратами, яка б могла допомагати дотримуватися встановленого рівня витрат та знаходити способи їх зниження, визначати основні напрямки витрат.

У підприємства практично відсутні внутрішні резерви економії витрат та сформовано недостатній об'єм запасів ресурсів, які потрібні для безперервної роботи ТОВ «Кворум-Нафта». Тому для керівництва було б доцільно запровадити належну систему контролю якості продукції (товарів, послуг) та оптимізувати загальну організаційну структуру управління. Також на підприємстві відсутні розробка програми підвищення конкурентоспроможності в межах системи управління витратами підприємства. Дана програма дозволяє виділити конкурентні переваги на рівні

організаційної стратегії та виокремити пріоритетні напрями його довгострокового розвитку.

Для покращення стану з платоспроможністю ТОВ «Кворум-Нафта» слід знизити суму тих поточних зобов'язань, за які підприємство вимушене сплачувати відсотки, тобто, нести фінансові витрати. Серед таких пасивів – це поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги, а також короткострокові кредити банків. Саме за цими пасивами підприємство сплачує фінансові витрати. Динаміка сум цих статей фінансової звітності наведена на рис. 4.1.

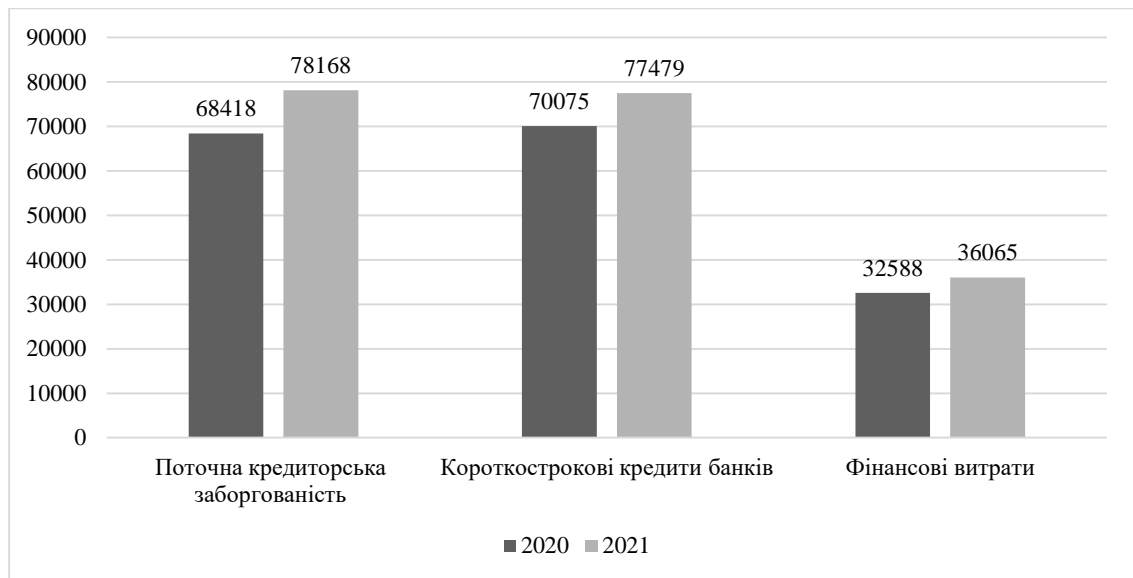


Рисунок 4.1 — Поточна кредиторська заборгованість, банківські кредити та фінансові витрати ТОВ «Кворум-Нафта» протягом 2020-2021 рр., тис. грн

Джерело: складено автором за даними додатку А

Якщо розрахувати середній відсоток сплати за користування заборгованістю (відношення фінансових витрат до суми короткострокових кредитів банків та поточної кредиторської заборгованості), отримуємо такі результати (рис. 4.2).

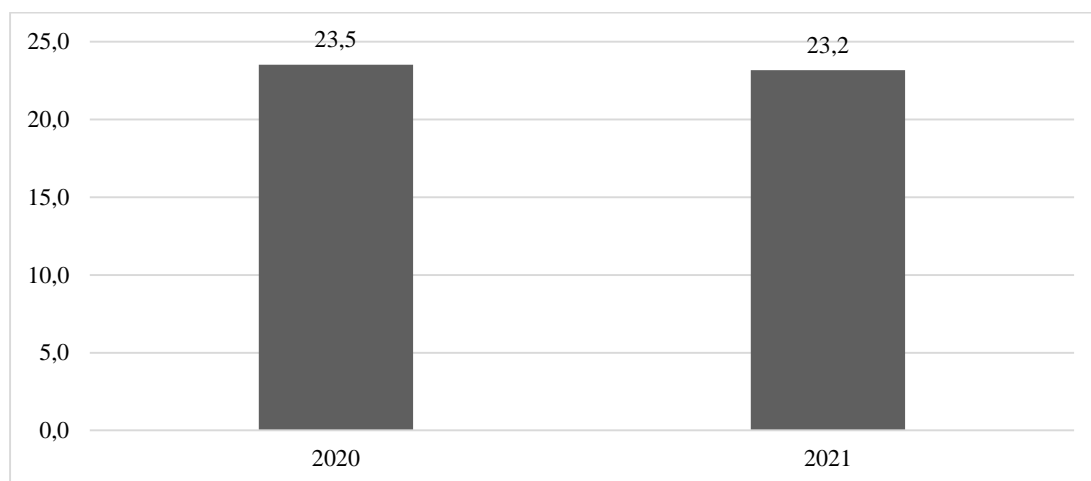


Рисунок 4.2 — Середній відсоток сплати за користування заборгованістю ТОВ «Кворум-Нафта» протягом 2020-2021 рр., %

Джерело: розраховано автором за даними додатку А

Для зниження рівня фінансових витрат пропонується знизити відсотки, за якими беруться кредити в банках, а також формувати кредиторську заборгованість за іншими умовами, швидше сплачуючи за товар, і не переплачуючи великі відсотки постачальникам за користування даною заборгованістю.

Взяття кредитів у банках з нижчою відсотковою ставкою та скорочення терміну користування кредиторською заборгованістю дасть змогу скоротити вдвічі фінансові витрати підприємства. А це, у свою чергу, дасть змогу вдвічі скоротити фінансові витрати. В такому випадку фінансові витрати підприємства скоротяться з 36,06 млн грн до 18,03 млн грн. Чистий фінансовий результат від впровадження цього заходу зросте на цю суму, але зменшиться на суму податку на прибуток підприємств (18%). В результаті, чистий прибуток підприємства зросте на 14,78 млн грн.

Враховуючи те, що збиток підприємства в 2021 р. склав майже 5,3 млн грн, зростання фінансового результату на 14,78 млн грн сприятиме отриманню підприємством чистого прибутку наприкінці року, що свідчитиме про отримання позитивного економічного ефекту.



Негативним аспектом також є нестача власного оборотного капіталу підприємства, який у 2021 р. склав -81,29 млн грн. Від'ємний рівень свідчить про те, що підприємство має брати додаткові борги для здійснення власної діяльності, не маючи коштів для подальшого розвитку та розширення. Застосування таких заходів для стягнення дебіторської заборгованості з покупців, як факторинг, комерційні кредити зі знижкою, дасть змогу знизити вдвічі дебіторську заборгованість за товари, роботи, послуги, а також іншу поточну дебіторську заборгованість. Сума цих статей балансу в ТОВ «Кворум-Нафта» склала 105,2 млн грн станом на кінець 2021 р. Відповідно, після скорочення дебіторської заборгованості вдвічі ця сума складе 52,6 млн грн. Тобто, після стягнення дебіторської заборгованості сума в розмірі 52,6 млн грн буде у складі грошових коштів підприємства, а значить, що на цю суму можна зменшити рівень короткострокових кредитів банків. Оскільки в 2021 р. короткострокові кредити банків, якими користувалося ТОВ «Кворум-Нафта», дорівнювали 77,5 млн грн, то в плановому році сума кредитів складе 24,9 млн грн. Якщо середній відсоток сплати за користування заборгованістю в 2021 р. склав 23,2%, то зниження заборгованості на 52,6 млн грн сприятиме скороченню фінансових витрат на 12,2 млн грн. В такому разі приріст чистого фінансового результату (за виключенням суми сплати податку на прибуток у розмірі 18%) складе 10 млн грн.

Таким чином, можемо розрахувати приріст чистого фінансового результату підприємства після впровадження заходів зі зниження рівня заборгованості та зміни структури балансу в бік більш ліквідних активів. На рис. 4.3 наведена динаміка чистого фінансового результату ТОВ «Кворум-Нафта» в 2021 р. та в плановому році, з урахуванням впровадження запропонованих заходів.

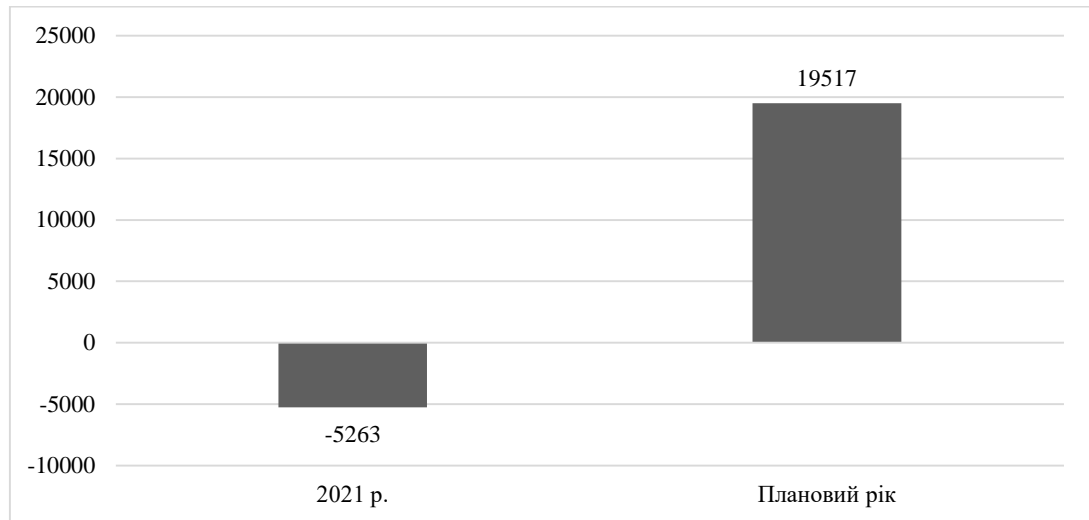


Рисунок 4.3 — Чистий фінансовий результат ТОВ «Кворум-Нафта» в 2021 р. та в плановому році, тис. грн

Джерело: розраховано автором на основі додатку А

Таким чином, чистий фінансовий результат ТОВ «Кворум-Нафта» за результатом впроваджених заходів може зрости на 24,78 млн грн, і зміниться зі збитку в 2021 р. на прибуток у плановому році, що свідчить про ефективність застосування даних заходів та їхню доречність для підприємства.

Для посилення маркетингової привабливості користування послугами заправки на АЗС підприємства, що забезпечить більшу конкурентоспроможність ТОВ «Кворум-Нафта», можна запропонувати програми лояльності для деяких груп населення (внутрішньо переміщені особи, військовослужбовці) в розмірі 5%. Передбачається, що за допомогою таких маркетингових заходів підприємство зможе збільшити суму чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 10%, а за відрахуванням знижок зростання буде нижчою. Здійснимо розрахунок суми зростання собівартості та чистого доходу від реалізації. Зростання чистого доходу від реалізації складе:

$$2547 + 2547 \times 0,1 - 2547 \times 0,1 \times 0,05 = 2788,97 \text{ млн грн} \quad (4.1)$$

Разом з цим, собівартість зросте на 10%, оскільки сума товарів та послуг буде такою самою. Собівартість реалізації товарів та послуг у плановому році складе:

$$2379 \times 1,1 = 2616,9 \text{ млн грн} \quad (4.2)$$

Отже, приріст валового прибутку (чистий дохід мінус собівартість) складе 172,07 млн грн. Відповідно, за відрахуванням суми податку на прибуток, чистий прибуток може зрости на таку суму:

$$172,07 - 172,07 \times 0,18 = 141,1 \text{ млн грн} \quad (4.3)$$

Таким чином, заходи з посилення маркетингового управління ТОВ «Кворум-Нафта», які полягають у наданні знижок на послуги заправки в АЗС даної мережі, у розмірі 5% для військовослужбовців та внутрішньо переміщених осіб, дадуть змогу підвищити рівень чистого доходу від реалізації, а це дасть змогу збільшити чистий прибуток на 141,1 млн грн, що є суттєвим показником для підприємства, яке мало збиток в 2021 р.

Для посилення конкурентоспроможності підприємства також пропонується розмістити у власних пунктах АЗС місця для прийому їжі клієнтами, які зупиняються в тому числі для того, щоб поїсти, а не тільки щоб заправити автомобіль.

За швидкістю впровадження новинок, асортиментом та бажанням догодити клієнту, мабуть, заправкам немає рівних серед закладів «швидкої» їжі. АЗС без магазину, кафе-ресторану та свіжої випічки вже вважається анахронізмом, і автомобіліста туди проблематично залучити навіть низькою ціною палива. Це все актуально і для ТОВ «Кворум-Нафта».

І якщо кілька років тому в основному в меню були тільки кава з хот-догом, то зараз вибір їжі величезний, на будь-який смак і гаманець. Питання якості їжі на заправках більш ніж актуальне у літню спеку та в період

відпускних подорожей до моря та в гори, адже обід має бути не лише смачним, а й свіжим [22].

Експерти Інституту споживчих експертиз не раз перевіряли дорожнє «загальне харчування», і в минулі роки нарікань не було. Але на ринку з'являються нові учасники та й лідери не стоять на місці, постійно пропонуючи новинки.

До речі, до категорії новинок можна віднести і те, що тепер заправки пропонують не лише їжу та паливо, а й супутні товари. І якщо свіжою молочною продукцією в асортименті магазинів вже нікого не здивуєш, то тепер у дорозі можна побалувати дітей іграшками та книгами, а жінки можуть оцінити свіжі фрукти, всіляку випічку та предмети гігієни. Ці чинники експерти також врахували у дослідженні.

Розкіш дозволити собі повноцінну кухню на АЗС можуть дозволити собі не всі – наприклад, у великих мережах ТНК, АМІС чи АНР вибір обмежується хот-догами та перекусами. Повноцінно пообідати можна на АЗК WOG (WOG Cafe), ОККО (A-la minute), КЛО (Борщ), SOCAR (Buta Café), а також на нових закладах Vivo Café в мережі UPG. Також для об'єктивності вирішено було відвідати і популярну мережу придорожніх ресторанів «Авто-гриль» мережі «Козирна карта» [22].

Усі ресторани пропонують уніфіковане меню та єдині ціни по мережах. Найбільше ресторанів у WOG та ОККО і вони розташовані на території всієї країни, що є великою перевагою. Мережа «Борщ» щільно покриває дороги Київської області, Buta Café та Vivo Café представлені у вибіркових регіонах країни.

АЗС – типовий об'єкт, що обслуговує потік клієнтів з певними запитам на обслуговування. Тому якщо впровадити в мережу формати та стандарти роботи на АЗС, то кафе на АЗС оснащуватиметься «в потоці».

Але є й складнощі: заправна станція як об'єкт підвищеної небезпеки має більше обмежень та вимог до обладнання з погляду безпеки. Персонал АЗС не типовий для закладів громадського харчування: крім роботи в кафе у

співробітників станції багато інших обов'язків з обслуговування продажів палива.

Тому при виборі обладнання зони кафе потрібно максимально автоматизувати роботу персоналу, позбавивши співробітників необхідності витратити час на «кулінарно-кухарські» операції. Наприклад, комплектація автоматичної кавоварки обов'язково повинна включати опції підключення до водопроводу, автоматичне очищення ємності для відходів кави, автоматичне промивання молочної системи.

Таке обладнання дорожче за стандартне, але будь-яка економія на автоматизації в умовах АЗС обертається зниженням якості послуг і зростанням черг.

Проект заправної станції та кафе на АЗС – це складний комплекс робіт, який включає багато компетенцій. Дуже мало вдалих прикладів самостійного впровадження концепцій власниками бізнесу АЗС. Як правило, залучають фахівців-консультантів, які разом із власниками бізнесу спочатку розробляють концепцію, а потім створюють цілісний проект.

Фахівці в цій сфері радять не заощаджувати на проектних роботах, звертатися лише до компаній з позитивним досвідом проектування АЗС, причому не лише території та павільйону станції, а й обладнання торгового залу. Останнє вкрай важливе для тих, хто хоче заробляти на магазинах та кафе своєї мережі АЗС [43].

По-перше, варто вивчити свого цільового клієнта, його потреби та смаки. Чим більше організація знає свого клієнта, тим більше продажів отримає, реалізуючи свою концепцію кафе.

По-друге, слід вивчати детально своїх конкурентів: цим можна виробити особливу перевагу. Рекомендується стежити за світовою та вітчизняною практикою розвитку напрямку кафе на АЗС. Наприклад, кава – другий продукт за обсягом продажів у світі після вуглеводнів, і ставлення до продажу кави на АЗС має бути аналогічним до продажів палива.

Якщо організувати невеликі кафе у 20 найбільших АЗС мережі ТОВ «Кворум-Нафта», то передбачається, що сума чистого доходу від реалізації може зрости на 10% через збільшення кількості клієнтів. Для організації одного міні-кафе на базі АЗС доведеться вкласти у створення суму приблизно 5 млн грн. Загальні витрати на організацію таких кафе складуть 200 млн грн. Таку суму можна взяти в якості довгострокового кредиту в банку (АТ «ОТП-Банк») з відсотковою ставкою на рівні 20% річних на 5 років. Крім того, буде встановлено генератори для постійного доступу до Wi-Fi для клієнтів та можливість зігрітися клієнтам, на кшталт «Пунктів незламності». Через постійні перебої в електропостачанні багато компаній почали розвивати новий тренд — коворкінги. Окрім традиційних місць, які надають фрілансерам робочий простір та доступ до інтернету, деякі заправки, ресторани та кафе також впровадили цю тенденцію, пише Асоціація ритейлерів України. (Retail Association of Ukraine, RAU) [43].

Така практика спостерігається з листопада 2022 року у мережі АЗК KLO, де облаштували на території автозаправних станцій умови для коворкінгів та клієнтам надавали безкоштовний доступ до розеток та інтернету.

Також наразі за допомогою генераторів працюють мережі WOG та ОККО, де відвідувачі можуть попрацювати. Проте можуть бути проблеми з доступом до інтернету через перебої зі зв'язком.

Для ТОВ «Кворум-Нафта» додатковими статтями витрат стануть заробітна плата працівників кафе (по 4 працівники на кожне кафе), а також витрати на закупівлю сировини, товарів і продуктів для міні-кафе. Середня заробітна плата працівників передбачається на рівні 17000 грн кожному працівнику, нарахування на заробітну плату (22% ЄСВ) складуть 3740 грн, разом фонд оплати праці на 80 працівників складе 1,659 млн грн на місяць, або 19,91 млн грн на рік. Собівартість наданих послуг та придбаних товарів клієнтами мережі при цьому має зрости на 17%, оскільки різниця між приростом чистого доходу та собівартості (3%) буде формувати чистий

прибуток мережі від організації мережі кафе. Здійснимо розрахунок планового приросту чистого доходу від реалізації:

$$2547 \times 0,1 = 254,7 \text{ млн грн.} \quad (4.4)$$

Разом з приростом, збільшиться також і собівартість та витрати на оплату праці персоналу. Розрахуємо суму приросту витрат підприємства (собівартість, витрати на оплату праці та фінансові витрати в якості оплати відсотків за кредитами):

$$2379 \times 0,17 + 19,91 + 200 \times 0,2 = 100,2 \text{ млн грн.} \quad (4.5)$$

Таким чином, приріст чистого прибутку складе:

$$(257,7 - 100,2) \times 0,82 = 126,69 \text{ млн грн.} \quad (4.6)$$

Отже, організація міні-кафе та можливості придбати продовольчі товари на касах мережі ТОВ «Кворум-Нафта» дасть можливість підприємству збільшити власний чистий прибуток на 126,69 млн грн, а також суттєво підвищити власну конкурентоспроможність та якість стратегічного розвитку внаслідок приваблення більшої кількості клієнтів, збільшення середнього чеку клієнтів та приросту товарообігу на підприємстві.

Фахівці цієї галузі зазначають, що різноплановість послуг АЗС – це майбутнє цього бізнесу, і якій мережі вдасться надати якісно найбільш затребувані послуги клієнтам – ті й вирвуться вперед у конкурентній гонці за споживача. Наприклад, мережа WOG активно розвиває рітейл-напрямок. Зокрема, на частку непаливних продажів вже зараз доводиться до 20% прибутку компанії. В компанії планують, що з часом 70% всього прибутку компанії буде формуватися з паливних продажів і 30% забезпечуватиме рітейл-напрямок.

В компанії вважають, що нині заправки повинні стати мультифункціональними комплексами, які надають різнопланові послуги: харчування, напої, продажі різних товарів, можливість зняти через касу готівкові кошти, поштомати «Нової пошти» та ін. Це і буде суттєвою конкурентною перевагою в порівнянні з іншими гравцями на ринку. Також вважається, що в середньостроковій перспективі саме комплекс додаткових послуг стане ключовими факторами для клієнта при виборі станції для заправки автомобіля [3].

Тепер розрахуємо загальний приріст чистого прибутку ТОВ «Кворум-Нафта» після впровадження заходів з оптимізації майнового стану, зниження витрат, а також маркетингових заходів у вигляді програм лояльності та відкриття мережі кафе на базі існуючих АЗС. Чистий прибуток в плановому році дорівнюватиме:

$$-5,2+14,78+10+126,69+141,1 = 287,37 \text{ млн грн.} \quad (4.7)$$

Для більш наочної оцінки можемо навести порівняння коефіцієнтів рентабельності підприємства до впровадження даних заходів та після (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 — Коефіцієнти рентабельності ТОВ «Кворум-Нафта» в 2021 р. та в плановому році після впровадження запропонованих заходів, %

Показник	2021 р.	Плановий рік	Відхилення, %
Коефіцієнт рентабельності активів	-1,46	19,42	20,88
Коефіцієнт рентабельності продажів	-0,21	5,48	5,68
Коефіцієнт рентабельності продукції	-0,22	6,10	6,32

Джерело: розраховано автором на основі додатку А

Для кращої наочності наведемо показники з даної таблиці на графіку (рис. 4.4).



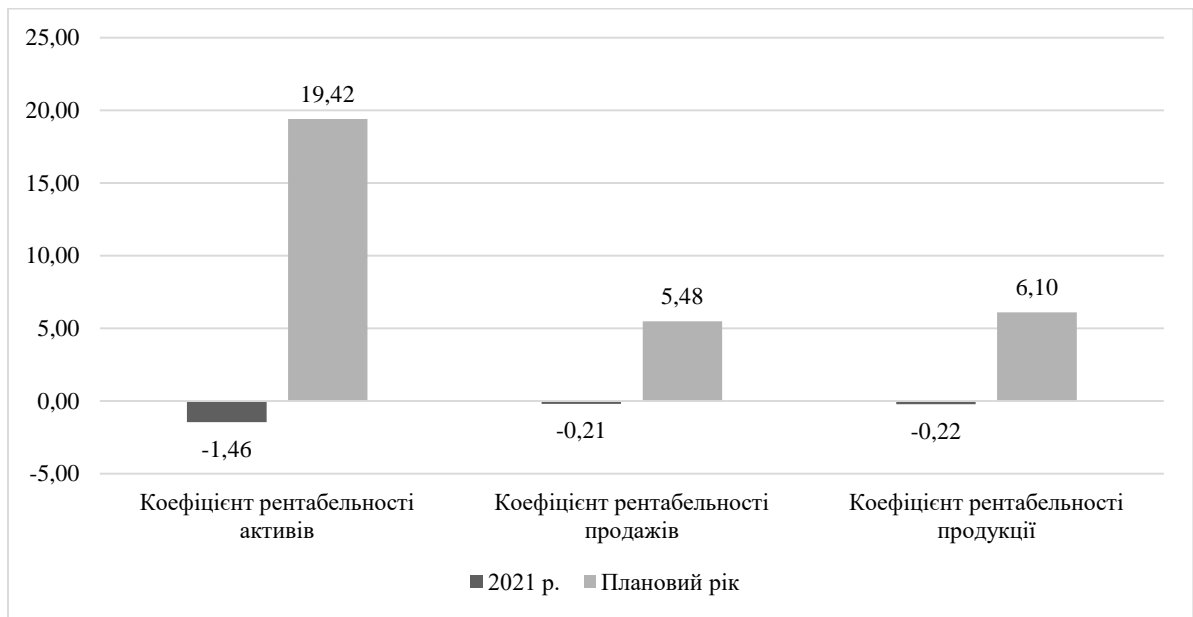


Рисунок 4.4 — Коefіцієнти рентабельності ТОВ «Кворум-Нафта» в 2021 р.  
та в плановому році, %

Джерело: розраховано автором на основі додатку А

Отже, впроваджені нами заходи зі збільшення рівня конкурентоспроможності та удосконалення стратегії розвитку бізнесу у сфері послуг АЗС дадуть змогу збільшити прибутковість, чистий дохід ТОВ «Кворум-Нафта» в плановому році. Коefіцієнт рентабельності активів має зрости на 20,88% до 19,42%, коefіцієнт рентабельності продажів – на 5,68% до рівня 5,48%, і коefіцієнт рентабельності продукції – на 6,32% до рівня 6,1%. В 2021 р. всі коefіцієнти рентабельності були від’ємними, а в плановому році передбачаються на більш високому рівні, що буде свідчити про суттєве покращення стану зі стратегічним управлінням та прибутковістю, і крім цього, буде покращена структура майна підприємства, буде знижений рівень кредиторської заборгованості, збільшиться сума ліквідних активів, а також збільшиться сума власного капіталу до додатних значень, підприємству менше буде потрібно залучати кредиторську заборгованість, сплачуючи менші відсотки за користування нею.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження обраної тематики «Обґрунтування стратегії ведення бізнесу в сфері роздрібно́ї торгівлі» написання дипломної роботи були досягнуті цілі мета та виконані завдання, які ставилася перед роботою, завдяки чому вдалося отримати наступні висновки:

1. Основна сутність та типи категорії «стратегія» дозволяють зрозуміти, що сучасна стратегічна модель — це адаптивна модель поведінки для ефективного функціонування та досягнення довгострокових цілей і орієнтирів організації, іншими словами, компанія обирає такі стратегічні позиції, що дозволяють їй успішно функціонувати в складному ринковому середовищі. Тому важливо забезпечити успішну реалізацію стратегії підприємства як в процесі її розробки та формування, так і в подальшому процесі використання методів і прийомів стратегічного управління в реаліях існуючого бізнес-середовища. При цьому впровадження стратегічного управління на підприємстві дає можливість використовувати економічний, організаційний, технологічний та інший виробничий потенціал і своєчасно координувати роботу з розвитку підприємства.

2. Організація формування стратегії в сучасному бізнес-просторі прямо залежить від ряду умов і факторів внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства, які, в свою чергу, відповідно впливають і на його конкурентоспроможність, цілі й напрями розвитку і на фінансові результати.

Основним фактором внутрішнього середовища підприємства є організаційна структура управління за рахунок того, що вона об'єднує всі інші фактори (як маркетинг, процес виробництва, фінанси, управління персоналом, тощо), які без чіткої і ефективної структури управління просто не зможуть нормально функціонувати. В свою чергу, фактори зовнішнього середовища визначають умови діяльності підприємства у майбутньому у короткостроковій і тривалій перспективі. З точки зору управління, це, в першу чергу, вміння

передбачити майбутній стан підприємства, формувати на цій основі його цілі, а також умови й результати діяльності підприємства та ресурси, що потрібні для досягнення поставлених цілей (саме тому, при впливі на підприємство змін у зовнішньому середовищі треба дотримуватись чітко визначених програм та дій, спрямованих на поліпшення його сьогодення, а також перспективного становища порівняно з конкурентами у майбутньому).

3. Досвід провідних представників роздрібно́ї торгівлі демонструє, що основним напрямком розвитку стратегії роздрібно́ї торгівлі нині стає використання інноваційних технологій та сучасних маркетингових рішень, які допомагають підвищити продуктивність праці торгового персоналу, забезпечити повне задоволення потреб споживачів в сучасних торгових послугах. Тому сучасний механізм стратегічного управління економічною активністю підприємств роздрібно́ї торгівлі має бути спрямований на забезпечення результативності та ефективності господарської діяльності в умовах динамічних змін бізнес-середовища та різноманітних потреб стейкхолдерів. Нині ефективна та дієва стратегія вимагає детального аналізу компанії в цілому та її окремих структурних підрозділів, у чому корисними є методи коефіцієнтного аналізу (при оцінці фінансової звітності підприємства на основі коефіцієнтів ділової активності, ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості), SWOT- або PEST-аналіз. Усі таблиці та рисунки, що наочно представлені у дипломній роботі, були виконані завдяки використанню методів табличного і графічного аналізів;

4. Аналіз структури та динаміки активів і пасивів ТОВ «КВОРУМ-НАФТА», розрахунок коефіцієнтів рентабельності та ліквідності, а також емпіричний аналіз фінансового стану компанії за основними показниками фінансової стійкості показав, що оборотні активи компанії протягом досліджуваного періоду мали тенденцію до зниження. Частка нематеріальних активів у необоротних активах зменшилася, що, на жаль, свідчить про зниження зацікавленості компанії в інвестуванні. Підприємство на сьогодні – має відносно нестійке фінансове становище і залежність від зовнішніх джерел

фінансування, так як станом на 2022 рік підприємство та країна в цілому постраждали від впливу політичних, економічних проблем. При цьому варто зазначити, що підприємство змогло адаптуватися до нових умов відносно швидко та продовжує забезпечувати населення та економіку країни паливом, що в умовах повномасштабної війни є дуже важливим.

5. Для ТОВ «КВОРУМ-НАФТА» було запропоновано рекомендації щодо поліпшення його стратегічного планування, а саме запровадження заходів щодо фінансового стану: зменшення короткострокових зобов'язань за рахунок меншої відсоткової ставки та швидкому поверненню кредиту, дебіторської заборгованості: запровадження факторингу та комерційних кредитів за знижкою. Також підприємству запропоновано додати корективи до маркетингової стратегії щодо програми лояльності задля приваблення більшої кількості клієнтів, наприклад, знижки для внутрішньо переміщених осіб та військових. До того ж ТОВ «КВОРУМ-НАФТА» має можливість запровадити на своїх АЗС міні-кафе, що також збільшить потік клієнтів та асортимент послуг загалом. Було розраховано основні суми потенційно можливих прибутків та витрат, в разі застосування всіх запропонованих заходів, в загальному еквіваленті сума доходу може становити 287,37 млн грн. Тому для розширення впливу мережі АЗС в Миколаївському регіоні серед своїх конкурентів ТОВ «КВОРУМ-НАФТА» має почати вносити корективи у свої стратегії розвитку та планування, що стосуються як фінансової складової, так і маркетингової діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Rich Fox, Maura Goldrick, Carson Green. Redefining value and affordability in retail's next normal. (дата публікації 15.06.2020). URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/redefining-value-and-affordability-in-retails-next-normal> (дата звернення 03.02.2023)
2. Sean Brown, Shubham Singhal. COVID-19: Strategies for getting ahead of the pandemic crisis URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-andcorporate-finance/our-insights/covid-19-strategies-for-getting-ahead-of-the-pandemiccrisis> (дата звернення 02.02.2023)
3. WOG: Нині заправки повинні стати мультифункціональними комплексами, які надають різнопланові послуги. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/wog-nyni-zapravky-povynni-staty-multyfunksionalnymu-kompleksamy-yaki-nadayut-riznoplanovi-poslugu/> (дата звернення: 10.01.2023)
4. World retail data and statistics. *Euromonitor International*. URL: [https://www.euromonitor.com/medialibrary/PDF/Book\\_%20WRDAS\\_Ed70.pdf](https://www.euromonitor.com/medialibrary/PDF/Book_%20WRDAS_Ed70.pdf) (дата звернення: 07.01.2023)
5. Андрейків Т. Я. Сороківська М. В. Фінанси підприємств. Навч. посібник. Львів: Вид-во ЛКА. 2015. 287 с. URL: <https://pidru4niki.com> (дата звернення: 17.12.2022)
6. Базілюк В.Г., Бойченко Т.Є., Л.М. Забродська. Аналіз освітньої політики: теорія і практика управління на місцевому рівні. Наук. Посібник. К.: Вид-во ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти» НАПН України. 2014. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/8108/1/аналіз\\_освітн\\_ої\\_політики.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/8108/1/аналіз_освітн_ої_політики.pdf) (дата звернення: 12.11.2022)
7. Біроваш Максим. Ціна змін. Трансформація роздрібною торгівлі під час війни. Трансформація ритейлу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/czina-zmin-transformaciya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 02.12.2022)

8. Бойчик, І. М. Основні тренди розвитку роздрібної торгівлі України в період нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Сер. Економічні науки. 2021. № 7. с. 38–46 URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42456/1/2222.pdf> (дата звернення 04.02.2023)
9. Бондаренко С.М., Готь О.Я. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Журнал «Ефективна економіка»*. 2017. №6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5660> (дата звернення: 11.11.2022)
10. Бутко М.П., М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с
11. В Україні зростає обіг роздрібної торгівлі. *УНІАН*. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/v-ukrajini-zrostaye-oborot-rozdribnoji-torgivli-derzhstat-novini-ukrajina-11428369.html> (дата звернення: 17.01.2023)
12. В Україні різко скоротилась кількість АЗС (дата публікації: 13.04.2022). *UAMotors*. URL: <https://uamotors.com.ua/news/70259> (дата звернення: 01.01.2023)
13. Васюта В.Б., Житник О.М. Торговельне підприємництво в умовах воєнного стану в Україні. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану*. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка. 2022. 393 с.
14. Височин І.В. Роздрібний товарооборот підприємств як індикатор соціально-економічного розвитку. *Економіка України*. 2019. № 7(620). С. 34–43
15. Водяний Андрій, Вальд Богдан. За пів року кількість ФОПів зростає на 2%: які категорії відкриваються та закриваються. *Ліга.Бізнес*. (дата публікації: 13.07.2022). URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/za-pol->

- goda-kolichestvo-fopov-vyroslo-na-2-kakie-kategorii-otkryvayutsya-i-zakryvayutsya (дата звернення: 31.01.2022)
- 16.Вороніна А.В. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічне управління» Дніпродзержинськ, ДДТУ. 2014. 132 с. URL: <https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-kl37.pdf> (дата звернення: 11.11.2022)
  - 17.Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством: Графічне моделювання. К.: КНЕУ. 2000. 360 с.
  - 18.Горошкова Л. А., Волков В.П., Касінок М.А., Кіорпе А.В. Методологічні Підходи до визначення тенденцій домінуючого конкурентного позиціонування на галузевих ринках. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2016. Випуск 1(13). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/74515385.pdf> (дата звернення: 17.12.2022)
  - 19.Гринько Т. В. Торгівля та біржова діяльність в Україні: проблеми і стратегії розвитку. Колект. моногр. Дніпро: Видавець Біла К. О. 2018. 404 с.
  - 20.Гринько Т.В. Андросова І.О. Підходи до впровадження стратегічного планування на торговельних підприємствах. *Проблеми економіки*. 2020. №4. С. 146-154. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2020-4\\_0-pages-146\\_154.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-146_154.pdf) (дата звернення: 11.12.2022)
  - 21.Гринько Т.В., Максимчук О.С. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*. 2015. №1. С. 255-260. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2015-1\\_0-pages-255\\_260.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-1_0-pages-255_260.pdf) (дата звернення: 11.11.2022)
  - 22.Де краще та смачніше поїсти: експерти перевірили кафе на українських АЗС. Auto Geek. URL: <https://autogeek.com.ua/gde-luchshe-i-vkusnee-poest-ekspertyi-proverili-kafe-na-ukrainskih-azs/> (дата звернення: 10.01.2023)

23. Деркачова В.В. Формування маркетингової стратегії конкурентоспроможності підприємств АПК у сучасних умовах: монографія. Луганськ: Елтон-2. 2010. 234 с.
24. Дикань В.Л. Стратегічне управління. Навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури». 2013. 272 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/330-strategchne-upravlnnya-dikan-vl.html> (дата звернення: 13.12.2022)
25. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В. 2020. 340 с.
26. Єпіфанова І.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2017. Т. 22., Вип. 2 (55). с. 99-103
27. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2017. №9. С. 423-427. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/73.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf) (дата звернення: 10.12.2022)
28. Кашперська А. І. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 120–127. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-4\\_0-pages-120\\_127.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-4_0-pages-120_127.pdf) (дата звернення: 19.01.2023)
29. Кащева Н.Б. Механізм управління економічною активністю підприємств торгівлі. *Економіка і управління*. 2020. №3. С. 163-169. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_3/31\\_70\\_3\\_1/28.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_1/28.pdf) (дата звернення: 15.11.2022)
30. Клемен Дж. Глобальні роздрібні продажі через інтернет у 2014-2023 рр. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (дата звернення 03.02.2023)
31. Кучер В. А. Концептуальні основи визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економіка Крима*. 2011. № 1. URL:



- [http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/soc\\_gum/EkonK/2011\\_1/2011/econ\\_1\\_2011/310-315.pdf](http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/EkonK/2011_1/2011/econ_1_2011/310-315.pdf) (дата звернення: 17.01.2022)
32. Ломачинська І. А., Смітюх А. В. Право, економіка та управління: генезис, сучасний стан та перспективи розвитку. Матер. Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 20-річчю економіко-правового ф-ту ОНУ імені І. І. Мечникова. Одеса: *Фенікс*. 2018. 726 с.
33. Лотиш О.Я. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2019 – 248 с.
34. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства. Навч. Посібник. Львів: Видавництво ЛКА. 2016. 484 с.
35. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Малюта Л.Я.. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
36. Марченко В.Н. Формування комплексу маркетинга роздрібними торговими мережами. *Економічні науки*. 2015. №1(37). С. 176-179. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kompleksa-marketinga-roznychnymi-torgovymi-setyami/viewer> (дата звернення: 11.11.2022)
37. Мельник Т.А. Лобач К.В. Методи оцінки ліквідності підприємства. *Наукові записки*. 2016. №20. С. 79-93. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/158807233.pdf> (дата звернення: 16.11.2022)
38. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. *Основи менеджменту: 3-тє класичне видання*. 2020. 672 с. URL: <http://www.gidromet.edu.kh.ua/Files/downloads/Основы%20менеджмента.%20МесконМ.,%20Альберт%20М.,%20Хедоури%20Ф.,1997-704%20стр.pdf> (дата звернення: 09.11.2022)
39. Мінекономіки: За півроку Україна в 12 разів наростила імпорт пального, ажіотажу на ринку вже немає. Міністерство економіки України (дата публікації 02.09.2022 року). URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-za-pivroku-ukraina-v-12->

- raziv-narostyla-import-palnoho-azhiotazhu-na-rynku-vzhe-nemaie (дата звернення: 20.01.2023)
40. Міценко Н.Г., Ціцяла А.С. Стратегічний аспект розвитку підприємства. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22964/1/Panuhnyk\\_O\\_V\\_Plekan\\_U\\_M\\_Socialna\\_vidpovidalnist\\_biznesu\\_jak\\_instrument\\_korporativnoji\\_strategiji.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22964/1/Panuhnyk_O_V_Plekan_U_M_Socialna_vidpovidalnist_biznesu_jak_instrument_korporativnoji_strategiji.pdf) (дата звернення: 13.01.2022)
41. Моїсєєв В.П. Зниження цін на газ та скасування лімітів: що відбувається на АЗС. *Журнал «Економіка»*. 2022. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/situaciya-na-rinku-paliva-v-ukrayini-na-1-lipnya-2022-roku> (дата звернення: 05.01.2023)
42. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка». 2018. 208 с.
43. Новий тренд: АЗС та кафе почали облаштовувати коворкінги для залучення відвідувачів. UBR.ua - Новини бізнесу. URL: <https://ubr.ua/uk/market/trade/novyj-trend-azs-i-kafe-nachali-obustraivat-kovorkingi-dlya-privlecheniya-posetitelej> (дата звернення: 10.01.2023)
44. Орлова К. Є. Управління бізнесом. Підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». 2019. 319 с.
45. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 17.12.2023)
46. Офіційний веб-сайт паливної компанії АЗС «Кворум-Нафта» URL: <https://kvorum.mk.ua> (дата звернення: 10.01.2023)
47. Персональна навчальна система Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця: Офіційний портал. Конспект лекцій. URL: [https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/261655/mod\\_resource/content/0/tema\\_8/Tema\\_8.pdf](https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/261655/mod_resource/content/0/tema_8/Tema_8.pdf) (дата звернення: 16.11.2022)

- 48.Проскуріна Н.В. Розвиток роздрібної торгівлі в умовах динамічної природи змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №22. С. 34-38. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22\\_3\\_2018ua/10.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_3_2018ua/10.pdf) (дата звернення: 12.12.2022)
- 49.Рейтинг АЗС України. Ukrainian Business Award. URL: <https://uba.top/rating-patrol/> (дата звернення: 10.01.2023)
- 50.Румянцева Е. Е. Економічний аналіз. Вертикальний і горизонтальний аналіз. 2017. URL: [https://stud.com.ua/95996/ekonomika/vertikalniy\\_gorizontalniy\\_analiz](https://stud.com.ua/95996/ekonomika/vertikalniy_gorizontalniy_analiz) (дата звернення: 16.11.2022)
- 51.Сапельнікова Н.Л., Вознюк М.П. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. ДонДУУ. *МЕНЕДЖЕР*. №3 (72). 2016 р. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/266-Article%20Text-832-1-10-20201023%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/266-Article%20Text-832-1-10-20201023%20(1).pdf) (дата звернення: 11.11.2022)
- 52.Селіщева М. О. Аналіз стану роздрібної торгівлі паливом в умовах воєнного часу. *Студентські наукові студії: Молодіжний науковий журнал*. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2023.
- 53.Селіщева М. О. Необхідність використання онлайн простору в сучасних моделях бізнесу. *Могилянські читання*. 2022. ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2022. 4 с.
- 54.Синиця. Ю.С. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Бізнес-стратегії в готельноресторанному господарстві». *Запорізька політехніка*. 2021. с. 52. URL: [http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/8886/1/KL\\_Synytsia.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/8886/1/KL_Synytsia.pdf) (дата звернення: 17.11.2022)
- 55.Сокольська Р.Б., Зелікман В.Д., Акімова Т.В. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. Частина І. Аналіз фінансової звітності. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2015. 92 с

56. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: Підручник. ХНУ. 2021. 208 с.  
URL: [https://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichniy%20menedzhment\\_Sumets\\_2021.pdf?sequence=1](https://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichniy%20menedzhment_Sumets_2021.pdf?sequence=1) (дата звернення: 12.11.2022)
57. Сьомченко В. В., Патенко І. В. Особливості аналізу виробничих запасів на промисловому підприємстві: сучасний підхід. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2020. Т.26. №3(82). URL: [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2020\\_25\\_3/22.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2020_25_3/22.pdf) (дата звернення: 16.01.2022)
58. Товариство з обмеженою відповідальністю "БРСМ-Нафта". Система аналітики відкритих даних. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/32054607> (дата звернення: 10.01.2023)
59. Товариство з обмеженою відповідальністю "Кворум-Нафта". Система аналітики відкритих даних. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/32938047> (дата звернення: 10.01.2023)
60. Товариство з обмеженою відповідальністю "ЛІГ". Система аналітики відкритих даних. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/40913556> (дата звернення: 10.01.2023)
61. Товариство з обмеженою відповідальністю "Світ Оїл". Система аналітики відкритих даних. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/39798329> (дата звернення: 10.01.2023)
62. Товариство з обмеженою відповідальністю "Фортуна 2013". Система аналітики відкритих даних. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/38476885> (дата звернення: 10.01.2023)
63. Українській бізнес демонструє стійкість та адаптивність: 87% компаній працюють як і раніше або частково. Gradus Research Plus (дата публікації 22.11.2022). URL: [https://gradus.app/documents/320/Gradus\\_for\\_KIEF\\_-\\_Business\\_Survey.pdf](https://gradus.app/documents/320/Gradus_for_KIEF_-_Business_Survey.pdf) (дата звернення: 31.12.2022)
64. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Посібник. КНЕУ імені Вадима Гетьмана. URL: <https://posibniki.com.ua/post-rushiyni-silinku-ta-intensivnist-konkurenciio> (дата звернення: 02.12.2022)

65. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2018. 492 с.
66. Федорович І.В. Стратегія підприємства як засіб досягнення конкурентної позиції. *Журнал Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики*. Мукачево: МДУ. 2019. 361 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37481/1/Збірник%20ТЕЗ\\_МН\\_ПК\\_18\\_19\\_квітня\\_2019р\\_м.Мукачево.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37481/1/Збірник%20ТЕЗ_МН_ПК_18_19_квітня_2019р_м.Мукачево.pdf) (дата звернення: 09.11.2022)
67. Холод, С., Павлова, В. Система продажів торговельних підприємств: пошук оптимального варіанта. *Економіка та суспільство*. 2022. №37. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/1200-Текст%20статті-1153-1-10-20220427.pdf> (дата звернення: 17.01.2023)
68. Ціни на паливо на заправках України. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/detail/> (дата звернення: 02.01.2023)
69. Ціни на паливо та транспорт Миколаїв. Портал TOPLIVO.app. URL: [https://toplivo.app/regions/Миколаївська%20область?settlement=Миколаїв#tabs|tabs\\_region:find\\_closest\\_fuels\\_trading](https://toplivo.app/regions/Миколаївська%20область?settlement=Миколаїв#tabs|tabs_region:find_closest_fuels_trading) (дата звернення: 10.01.2023)
70. Юшкевич О.О. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія розвитку підприємства». *Державний університет Житомирська політехніка*. URL: [https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/191217/mod\\_resource/content/1/КОНСПЕКТ%20ЛЕКЦІЙ.pdf](https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/191217/mod_resource/content/1/КОНСПЕКТ%20ЛЕКЦІЙ.pdf) (дата звернення: 16.11.2022)
71. Ясіновська І.Ф. Сучасні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємств. *Гене́за економіко-правової сутності дефініції «фінанси»*. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/Ясіновська-21.pdf> (дата звернення: 16.11.2022)

## Додаток А

## Звіт про фінансовий стан ТОВ «Кворум-Нафта»

АКТИВ	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Всього активи	353954	382548	414421	313 704,0	359265
Всього необоротні активи:	22145	27420	19536	71762	64386
Нематеріальні активи:	0	0	0	492	731
<i>первісна вартість</i>	0	0	25	532	837
<i>амортизація (%)</i>	0	0	0	40	106
Незавершені капітальні інвестиції	478	326	2 904,0	175	159
Основні засоби:	21963	25134	16632	11420	8709
<i>первісна вартість</i>	27014,5	30914,8	25417	13738	13363
<i>знос (%)</i>	5051,5	5780,8	8 785	2 318	4654
Інвестиційна нерухомість:	0	0	0	0	0
<i>первісна вартість</i>	0	0	0	0	0
<i>знос (%)</i>	0	0	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	0	0	0	0	0
<i>первісна вартість</i>	0	0	0	0	0
<i>амортизація (%)</i>	0	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	0	0	0	59 624	54787
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	294	0	0
Інші необоротні активи	0	0	0	51	0
Всього оборотні активи:	322691	360587	394885	241942	294849
Запаси (у тому числі):	180121	211445	115011	106257	88305
<i>виробничі запаси (%)</i>	741	847	746	624	372
<i>незавершене виробництво (%)</i>	0	0	0	0	0
<i>готова продукція (%)</i>	0	0	0	0	0
<i>товари (%)</i>	17938	210598	114265	105633	87932
Поточні біологічні активи	0	0	0	0	0
Дебіторська торгова заборгованість	90 366	47698	66550	69721	41991

## Продовження додатку А

АКТИВ	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Дебіторська заборгованість перед бюджетом	3 228	4984	3695	3949	15816
Інша поточна дебіторська заборгованість	103865	125114	108169	1186	63166
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	15 362	14 967	7188	2120	4932
Витрати майбутніх періодів	181	208	183	183	504
Інші оборотні активи	9574	4865	4119	12236	6738
ПАСИВ	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Всього пасиви	352482	380 651	414421	313704	359265
Зареєстрований (пайовий) капітал	10 075	10075	10075	10065	10065
Додатковий капітал	0	0	0	0	0
Резервний капітал	11744	10 241	12599	0	0
Інший капітал (резерви)	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-10471	-20431	-40958	-13 775	-26935
Власний капітал разом	11 348	-115	-18 284	-3 710	-16 870
Всього довгострокові зобов'язання:	8 379	210 854	216000	138174	0
Довгострокові кредити банків	0	0	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	8 379	210854	216000	138174	0
Всього поточні зобов'язання:	150641	154 834	216667	179240	376135
Короткострокові кредити банків	52874	55 742	52622	70075	77479
Доходи майбутніх періодів	0	0	0	32	30
Інші поточні зобов'язання	4 187	8265	5 710,0	6 516,0	2689

## Продовження додатку А

ПАСИВ	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Торгова та інша кредиторська заборгованість (у тому числі):	93580	90827	156304	99433	127974
за товари, роботи, послуги (%)	47632	54921	42220	68418	78168
за одержаними авансами (%)	21498	23457	22971	28082	28020
за розрахунками з бюджетом та страхування (%)	85+64	58+47	144	417	108
за розрахунками з оплати праці (%)	298	135	554	0	31
за іншими розрахунками (%)	24152	12314	90415	2516	21647
<b>Звіт про фінансові результати ТОВ «Кворум-Нафта»</b>					
Назва статті	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Виручка (товари, роботи, послуги)	1693474	1785421,00	1947393	1800109	2547110
Собівартість реалізованої продукції	1584892	1710471	1828274	1719698	2379358
Прибуток від страхових внесків	0	0	0	0	0
Збитки за страховими виплатами	0	0	0	0	0
Валовий прибуток	108582	74950,00	119 119,0	80 411,0	167752
Валовий збиток	( 0 )	( 0 )	( 0 )	0	0
Інші операційні доходи	16574	12625	33 451,0	55 534,0	18243
Адміністративні витрати	11521	13411	-23442	-11494	13379
Витрати на збут	22141	231778	-48335	-66297	100838
Інші операційні витрати	23501	25163	-32903	-45197	36812
Операційний прибуток	55203	26899	47890	12987	34966
Операційний збиток	( 0 )	( 0 )	( 0 )	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0	0
Збиток від участі в капіталі	0	0	0	0	-4836
Інші фінансові доходи	0	0	0	48078	1195



## Продовження додатку А

Назва статті	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Інші фінансові витрати	-55754	(2556 )	-54333	-32588	-36065
Інші доходи	0	0	0	0	2053
Інші витрати	( 0 )	( 0 )	-3946	-129	-2227
Прибуток до оподаткування	867	987	0	15678	0
Збиток до оподаткування	( 0 )	( 0 )	-10389	0	-4916
Податок на прибуток	-264	-265	-345	(-1 132)	-347
Прибуток після оподаткування	0	0	0	0	0
Збиток після оподаткування	0	0	( 0 )	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	603	722	0	14 546	0
Збиток			-10734	0	-5263

## Додаток Б

Обсяги роздрібного товарообороту підприємств по регіонах у 2021 році					
	Роздрібний товарооборот		У тому числі		
	тис.грн	у % до підсумку	через мережу Інтернет	за допомогою платіжних карток	за договорами банківського кредиту
Україна	1044516480,2	100,0	27884348,9	413434936,3	21547287,2
Вінницька	24991348,9	2,4	491092,8	7988048,2	421493,4
Волинська	16570123,2	1,6	405370,0	5251500,7	360371,1
Дніпропетровська	102431576,9	9,8	1670599,3	40240175,2	2833411,1
Донецька	28819144,7	2,8	533472,1	10673649,2	1023898,7
Житомирська	22162029,0	2,1	462027,1	7529279,5	586227,1
Закарпатська	19234550,0	1,8	311130,7	5264929,1	265956,2
Запорізька	44126229,7	4,2	689257,1	16908588,7	1291961,2
Івано- Франківська	20748103,9	2,0	405929,1	6852538,0	453669,2
Київська	95103621,3	9,1	1411480,5	39512023,7	1172848,2
Кіровоградська	18615220,3	1,8	210075,6	6387839,7	460009,3
Луганська	7302646,6	0,7	126740,1	2754278,8	253583,2
Львівська	67023421,0	6,4	1559629,9	23697022,3	1055899,2
Миколаївська	22536859,5	2,2	491050,2	8218250,0	762659,1
Одеська	80329325,2	7,7	2318448,4	30182459,9	1544414,0
Полтавська	31166595,4	3,0	652109,7	11010961,7	846452,1
Рівненська	16883075,4	1,6	354732,5	5579204,4	318396,8
Сумська	16870407,0	1,6	322828,5	6148553,2	431557,8
Тернопільська	12975866,3	1,2	294857,7	4170683,0	179948,9
Харківська	67946596,2	6,5	1349945,9	28352919,6	1673030,4
Херсонська	20658092,7	2,0	287671,8	6672618,6	578433,3
Хмельницька	19481579,9	1,9	411002,0	5355455,1	428270,5
Черкаська	21066039,1	2,0	439150,5	7418618,6	534632,2
Чернівецька	10908008,5	1,0	261082,2	3097804,5	155214,7
Чернігівська	17190256,6	1,7	340445,0	6811290,2	325114,0
м. Київ	239375762,9	22,9	12084220,2	117356244,4	3589835,5

## Додаток В

Оборот роздрібної торгівлі по регіонах у січні 2022 року			
	Оборот роздрібної торгівлі у січні 2022р., млн.грн	Індекс фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі (у порівнянних цінах), %	
		січень 2022р. до грудня 2021р.	січень 2022р. до січня 2021р.
Україна	127437,0	81,5	118,0
Вінницька	3665,8	80,8	122,1
Волинська	2424,4	86,7	119,9
Дніпропетровська	11478,1	80,7	111,7
Донецька	3908,8	84,0	113,4
Житомирська	3003,4	82,4	119,8
Закарпатська	2756,7	83,3	123,1
Запорізька	5591,4	84,8	118,3
Івано-Франківська	3328,6	92,7	126,2
Київська	9809,0	81,3	111,5
Кіровоградська	2288,3	82,5	113,8
Луганська	1195,3	80,0	114,4
Львівська	8147,8	84,2	128,7
Миколаївська	2991,6	84,7	122,9
Одеська	9136,7	79,1	117,7
Полтавська	4219,6	80,8	116,9
Рівненська	2733,2	91,8	130,5
Сумська	2601,9	86,5	120,8
Тернопільська	2209,1	88,9	127,7
Харківська	8853,6	81,3	120,4
Херсонська	2614,1	84,3	119,5
Хмельницька	3199,1	87,4	127,7
Черкаська	3295,7	83,6	125,8
Чернівецька	2082,1	86,7	132,3
Чернігівська	2605,2	87,0	121,5
м. Київ	23297,5	75,4	112,2